



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Eco-lógica, más que una tienda de
bicicletas

Autora

Blanca Aterido Galdón

Directora

Natalia Dejo Oricain

Facultad de Economía y Empresa
2014

INFORMACIÓN Y RESUMEN

INFORMACIÓN

AUTORA: Blanca Aterido Galdón

DIRECTORA: Natalia Dejo Oricain

TÍTULO DEL TRABAJO: Eco-lógica, más que una tienda de bicicletas

LÍNEA SOLICITADA: Factores determinantes de la internacionalización de las pymes

TITULACIÓN: Grado en Administración de Empresas

RESUMEN

Este trabajo fin de grado consiste en el proyecto de expansión de una pequeña empresa coruñesa, Eco-lógica, una tienda de bicicletas que abrió su primera tienda en 2009 y, más tarde, en 2010, una franquicia en Gijón. Debido al éxito de ambas, la empresa se planteó el reto de una internacionalización para ofrecer sus productos y servicios en otros mercados exteriores, así como una expansión nacional para seguir creciendo también en España. Hemos realizado un análisis externo de la situación socioeconómica en la que se encuentra la empresa, un análisis del sector del turismo y de las bicicletas, así como de sus competidores y clientes. Y, a través de sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, poder conocer qué características son necesarias para establecer las franquicias. Estudiaremos qué ciudades recogen dichas características y son, por tanto, las más apropiadas para abrir una tienda Eco-lógica a nivel nacional e internacionalmente. Al plantear la internacionalización, no sólo veremos las ciudades idóneas, sino también las decisiones fundamentales que debe tomar la empresa para que se lleve a cabo este proyecto. Este trabajo ofrece a la empresa la posibilidad de conocer los factores determinantes para llevar a cabo la expansión y ayudarla en este largo proceso.

SUMMARY

This final project is an expansion plan for a small company from La Coruña, “Eco-lógica”. A bike shop that opened its first store in 2009 and later, in 2010, a franchise in Gijón. Due to the success of both stores, the company wants to challenge an internationalization to offer their products and services in overseas markets. They also want to expand in Spain to become a bigger company. We did an external analysis of the company socioeconomic setting, an analysis of the tourism and bicycles sector, as well as its competitors and customers. As a result, we could identify the enterprise’s strengths, weaknesses, opportunities and threats in order to know which features are necessary to establish franchises. We will study which cities have those features and are, therefore, more appropriate to open an “Eco-lógica” shop, national and internationally. In the company's internationalization study, we will not only see the best cities, but also the essential decisions the company must make so that the project is carried out. With this project we could offer the company the possibility to know the expansion’s decisive factors and help them in this long process.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA E IMPORTANCIA DE LAS PYMES	8
3. CRECIMIENTO DE LAS PYMES A TRAVÉS DE FRANQUICIAS	10
3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FRANQUICIAS	12
3.2. LA FRANQUICIA EN EL EXTERIOR	14
4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ECO-LÓGICA	16
4.1. HISTORIA	17
5. MODELO DE NEGOCIO.....	20
5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO	20
5.1.1. Análisis del Entorno General	21
5.1.2. Análisis del Entorno Específico	27
5.2. ANÁLISIS INTERNO	34
5.2.1 Recursos Humanos.....	34
5.2.2 Recursos Físicos.....	35
5.2.3 Recursos Tecnológicos	36
5.2.4 Recursos Financieros	36
6. MODELO DE NEGOCIO PARA EL FRANQUICIADO.....	39
7. MERCADO OBJETIVO	41
7.1. NACIONAL	41
7.1.1 Opción 1: Ciudades más turísticas	45
7.1.2 Opción 2: Ciudades más turísticas y con mejores prestaciones de bicicletas	46
7.1.3 Ciudades seleccionadas en España	46
7.2. EN EL EXTERIOR	49
7.2.1 Personal clave	51
7.2.2 Modo de entrada	51
7.2.3 Productos y Servicios.....	51
7.2.4 Control	51
7.2.5 Recursos.....	51
7.2.6 Mercados: Portugal	52
8. CONCLUSIONES.....	55
9. BIBLIOGRAFÍA.....	56

9.1. BIBLIOGRAFÍA.....	56
9.2. WEBGRAFÍA	60
10. ANEXOS.....	64
10.1. ANEXO I.....	64
10.2. ANEXO II	66
10.3. ANEXO III	68
10.4. ANEXO IV	70
10.5. ANEXO V	70
10.6. ANEXO VI.....	71
10.7. ANEXO VII.....	72
10.8. ANEXO VIII	73

1. INTRODUCCIÓN

La situación actual de crisis en la que se encuentra España exige a las empresas abrirse a otros mercados para seguir creciendo ya que tienen muy pocas posibilidades de prosperar a nivel nacional. La globalización, entendida como la unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores; junto con los nuevos canales de distribución, comunicación y ventas, hace que la internacionalización sea un reclamo para las compañías españolas que desean crecer y diversificar sus riesgos.

Este trabajo presenta un plan de expansión de la empresa Tresseg Coruña S.L., conocida desde 2009 bajo la marca comercial “Eco-lógica”, una pequeña empresa de La Coruña dedicada a los servicios de alquiler, venta y reparación de bicicletas, además de alquiler de Segways, un aparato de dos ruedas con auto-equilibrio y de transporte eléctrico.

En España, las pymes juegan un papel importante en la economía, suponen un 99,88% de nuestro tejido empresarial, y sólo el 30% de éstas tienen alguna actividad internacional¹. Es un logro que empresas con tan poco personal y con reducidos medios logren expandirse y hacerse un hueco fuera de nuestras fronteras. Por ello, mediante este trabajo se pretende conocer de cerca los retos a los que se enfrentan estas empresas y determinar los factores claves a la hora de enfrentarse a la internacionalización, es decir, en el momento en el que la empresa decide desarrollar sus actividades fuera de su entorno geográfico habitual.

Si bien es cierto que para que se lleve a cabo la internacionalización la empresa primero debe de ser competitiva a nivel nacional, es decir, tener la misma capacidad para ofrecer bienes y servicios de al menos parecida calidad, servicio y precios con respecto a los competidores locales. Es necesario, por tanto, que la compañía se consolide nacionalmente, por lo que, aunque cuente desde 2010 con una franquicia en Gijón, estudiaremos una expansión nacional a corto plazo de Eco-lógica, además de la expansión internacional con un horizonte más dilatado de tiempo.

¹ Dirección General de Industria y de la PYME. (2013)

Evaluaremos el éxito de la compañía y sus ventajas competitivas y veremos cuáles son susceptibles de generar valor en el exterior. Y para ello es necesario un análisis estratégico que ahonde en las características propias de la empresa y en el entorno en el que desarrolla su actividad y poder adaptar la estrategia de crecimiento.

Desde Eco-lógica nos transmitieron el deseo de evolucionar y crecer como empresa referente de turismo y ocio ecológico tanto a nivel nacional como internacional, llevando sus franquicias por todo el mundo. La motivación del TFG es ante todo ayudar a la empresa a llevar a cabo esta expansión utilizando para ello los conocimientos y competencias obtenidos a lo largo del Grado en Administración de Empresas.

Así pues, en primer lugar, el trabajo va a describir la situación en la que se encuentra España, la importancia de las pymes y el crecimiento de éstas a través de franquicias. Las ventajas y desventajas de esta forma empresarial de expansión y la presencia de las franquicias en el extranjero.

Continuaremos con la descripción de la empresa, su historia y las actividades y servicios que desarrollan actualmente. Realizaremos un análisis del entorno para estudiar el contexto en el que se mueve la empresa y cómo afecta a la toma de decisiones, y junto con el análisis interno que nos permite evaluar las ventajas competitivas, podremos conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la compañía.

Veremos el modelo de negocio que genera la empresa para el franquiciado, es decir, qué ofrece Eco-lógica como empresa y franquicia, las características de esta y qué busca la empresa en sus franquiciados a la hora de transmitirles su conocimiento, imagen y la marca de la empresa.

Finalmente estudiaremos el mercado objetivo, nacional y en el extranjero, en el que puede darse la expansión y evaluaremos el potencial de las ciudades según los criterios, que junto con la empresa, hemos considerado relevantes. Asimismo, veremos qué empresas de la competencia influyen más en la decisión de localización de la franquicia. Concluiremos seleccionando dos ciudades, una en España y la otra fuera de esta, en la que Eco-lógica pueda abrir una tienda.

2. SITUACIÓN ACTUAL EN ESPAÑA E IMPORTANCIA DE LAS PYMES

Actualmente la situación de crisis en la que se encuentra España ha afectado al empleo, a la disminución de la demanda por parte de los consumidores y, como consecuencia, a las empresas.

La mayoría de las empresas que constituyen nuestra economía son pymes, definidas según la Comisión Europea como empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no supera los 43 millones de euros, se clasifican con los límites que se recogen en la Tabla 1. Las microempresas (de 0 a 9 empleados) son las que acaparan el mayor número de compañías en nuestro país representando el 95,7% del total de empresas.

Tabla 1: Umbrales PYMES

Tipos de empresas	Número de Trabajadores	Volumen de Negocios	Balance
MICROEMPRESAS	< 10	≤ 2 millones de €	≤ 2 millones de €
PEQUEÑAS	< 50	≤ 10 millones de €	≤ 10 millones de €
MEDIANAS	< 250	≤ 50 millones de €	≤ 43 millones de €

Fuente: Comisión Europea

Las pymes han sido las que más han sufrido las consecuencias de la crisis, su actividad económica se ha reducido drásticamente y, además, han tenido una mayor dificultad para obtener financiación. Pero, a pesar de ello, también son las que pueden reanimar nuestra economía y crear empleo ya que actualmente ocupan a cerca del 63% del total de trabajadores², y además, debido a su tamaño, poseen mayor flexibilidad que las empresas grandes para adaptarse a los cambios del mercado y contribuir con proyectos innovadores.

² Dirección General de Industria y de la PYME. (2013)

En el ámbito de la internacionalización, es decir a la hora de expandirse a otros mercados, esta flexibilidad organizativa es una ventaja específica de estas empresas de pequeña dimensión ya que favorece una mayor comunicación y orientación al cliente, permitiendo de esta manera capturar más rápidamente las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

Estas empresas cuentan con otra ventaja distintiva en este ámbito, la estructura de los mercados, que se basa en la mayor capacidad para especializarse en productos diferenciados debido a la rapidez para adaptarse a los cambios en las demandas de segmentos muy específicos. Son además nichos de mercado poco atractivos para grandes compañías debido al tamaño de la demanda, lo que convierte esta especialización internacional una forma de evitar la competencia de empresas de mayor tamaño³.

En todas las economías del mundo, las pymes son de gran importancia. En Europa, por ejemplo, se estima que un 99% de todas las empresas son pymes proporcionando más de las dos terceras partes de los puestos de trabajo del sector privado.⁴ También, como en el caso de España, las microempresas representan el mayor porcentaje de empresas.

³ Rubio López, E. (2004:41-55)

⁴ www.ec.europa.eu (02/2014)

3. CRECIMIENTO DE LAS PYMES A TRAVÉS DE FRANQUICIAS

Han sido muchas las pymes que han optado por el modelo de franquicia para su expansión y no es de extrañar ya que es un sector que en España factura 22.000 millones de euros con más de 55.000 locales⁵.

La franquicia es un modelo de crecimiento empresarial mediante acuerdos contractuales, es decir, no implican intercambio de acciones ni la inversión en el capital. Un contrato de franquicia es aquel en virtud del cual una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) el derecho a la comercialización de un negocio, como ciertos productos o servicios, dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones a cambio de una compensación económica directa o indirecta.⁶

Podemos resumir el negocio del franquiciador como la unión de tres conceptos:

1. La propiedad o el derecho de uso de los signos distintivos (marca, rótulo, razón social, nombre comercial, signos, logos).
2. El uso de una experiencia, un "saber hacer" (Know-How).
3. Una serie de productos, servicios y/o tecnologías, patentadas o no, que el Franquiciador ha concebido, ha puesto a punto o ha adquirido.

Estos factores son determinantes para la correcta realización del negocio entre ambas partes; pero existe, además, un manual que describe la forma en la que se deben tomar las decisiones, El Código Deontológico. A nivel europeo nos encontramos con el Código Europeo de la Franquicia. Las franquicias adheridas a Códigos deontológicos muestran un compromiso de comportamiento en sus relaciones tanto con sus franquiciados, como con sus clientes y demás agentes del mercado.

⁵ www.elperiodicodeemprendedor.com (02/2014)

⁶ Ramírez Alesón, M. (2013)

Las características principales de las franquicias son⁷:

- Franquiciante o Franquiciador: Es la empresa que posee una marca o propiedad industrial.
- Franquiciado: Persona jurídica a la que se le concede el uso de una marca comercial por un tiempo determinado.
- Derecho de Entrada o Franchising Fee: Es la cantidad monetaria que el franquiciado entrega al franquiciante en el momento de firmar el contrato por utilizar su marca.
- Royalties o Regalías: Es la tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca. Suele ser un porcentaje fijo de entre el 1 y el 20% sobre los ingresos totales.
- Fondo de publicidad: Es una tasa mensual que cobran algunas franquicias para destinarla a un fondo único de promoción de la marca y sus productos. Suele ser un porcentaje de como máximo el 3% de las ventas.
- El contrato de franquicia: Documento que firman el franquiciador y franquiciado que constituye el fundamento de la relación y a través del cual se transmiten los derechos sobre la marca y el Know-How.

Existen varios tipos de Franquicias⁸:

- Franquicias según el tipo de negocio:
 - Franquicia comercial: Es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final.
 - Franquicia de producto: Se transmite la exclusividad de vender determinados productos de una marca reconocida.
 - Franquicia de servicio: Tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado.
 - Franquicia industrial: Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta

⁷ www.emprendepyme.net (05/2014)

⁸ www.franquiciasynegocios.com, www.emprendepyme.net y www.soyentrepreneur.com (05/2014)

- Franquicias según el modelo de contrato:
 - Franquicia individual: El franquiciado sólo se encarga de su franquicia.
 - Máster franquicias: El franquiciante le da la posibilidad de “sub-franquiciar” el negocio a su franquiciado.

- Franquicias según el tipo de franquiciado:
 - Franquicias de autoempleo: El franquiciado trabaja permanentemente en el negocio y es su gestión el factor de éxito más importante.
 - Franquicias de gestión o management: El franquiciado dirige el negocio como profesional sin necesidad de dedicarle todo su tiempo.
 - Franquicias de inversión: Emprendedores que invierten en oportunidades de negocio sin llegar a realizar una gestión total.

Eco-lógica busca desarrollar una red de franquicias comercial caracterizadas por tener una buena ubicación y una cercana relación con el franquiciado. Es la más utilizada debido a su simplicidad y estandarización de las operaciones, lo que favorece su internacionalización. La empresa busca un franquiciado que se encargue de manera individual de su franquicia y que trabaje de manera permanente en ella para implementar su gestión.

3.1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LAS FRANQUICIAS

Una de las razones de adoptar el modelo de franquicia es que acelera el crecimiento empresarial debido a su fácil implantación, su reducida inversión, la mejora en la productividad y de la rentabilidad y el aprovechamiento de las economías de escala. Del mismo modo, es capaz de adaptarse a todos los sectores aportando nuevos valores permanentemente al comercio y los servicios.

Para aquel que tiene una franquicia y la pone a disposición de otro le supone muchas ventajas, la principal, la rápida expansión de su negocio gracias a las características propias de las franquicias, todo ello con una baja inversión de capital. La franquicia le proporciona múltiples líneas de ingreso como el royalty de explotación, canon de entrada, el margen de producto propio o los descuentos por parte de los proveedores al

realizar las compras de todas las franquicias en conjunto. Igualmente le permite eliminar intermediarios, obteniendo un control total del canal de venta del producto. El franquiciador disminuye los gastos de control de la gestión y del personal, aquellos en los que incurriría en caso de explotar directamente la actividad, puesto que los procesos se estandarizan y es el franquiciado el que se encarga de gestionar los costes de la actividad.

Por otro lado tenemos al franquiciado, una persona que opta por llevar a cabo su propio negocio, pero evitando los grandes riesgos de emprender individualmente ya que cuenta con el know-how del franquiciador, con asistencia permanente y con un personal ya formado. Además gracias a trabajar en una marca con reconocido prestigio, no sólo esto atrae a mayor clientela, sino que se genera una imagen de empresa consolidada, lo que le proporciona mayor solvencia frente a terceros como en el caso de los bancos.

Los franquiciados son la cara de la franquicia en el mercado. Gracias a ellos la cadena de franquicias crece y se expande, y a través de sus ventas permite la continua reinversión en la marca y en los procesos, optimizando su posición en el mercado.

Pero las franquicias también incurren en riesgos como los derivados de obtener bajos índices de rentabilidad y el mal uso del nombre comercial o las marcas.

Para el franquiciador la mayor desventaja reside principalmente en tener como franquiciado una persona que desprestigie la marca y rompa por tanto la confianza depositada. También se encuentra con limitaciones a la hora de tomar algunas decisiones generadas por la resistencia del franquiciado a seguir las normas, además de una posible pérdida de contacto directo y de información del mercado.

El franquiciado, por su parte, no es propietario de la marca y, por tanto, tampoco toma las decisiones principales limitando así su independencia y dependiendo de la suerte de este. En muchas ocasiones la mayor desventaja viene de aquellos franquiciadores que optan por una franquicia sin haber obtenido antes información relevante sobre su funcionamiento ni cómo es la filosofía del franquiciado.⁹

⁹ www.t4franquicias.com, www.erpasaconsulting.com (02/2014), www.marketing-xxi.com (03/2014) y www.emprendepyme.net (05/2014)

3.2. LA FRANQUICIA EN EL EXTERIOR

A finales de 2013 casi 150.000 pymes españolas operaban en el exterior, una cifra récord según las cifras del ICEX. Las franquicias españolas siguen creciendo en estos mercados como nos muestra el informe estadístico de 2013 de la Asociación Española de la Franquicia (AEF) con una presencia española en 123 países exportando 279 enseñas de franquicias y con 18.688 establecimientos en mercados exteriores.

La situación del mercado local ha sido uno de los alicientes para la internacionalización de las franquicias y esto es debido que el sistema de franquicias ofrece una alternativa al modelo de expansión internacional con una baja inversión financiera y un buen grado de control operativo. Y como explica Eduardo Tormo, presidente de Tormo y Asociados, *"La franquicia ha demostrado que puede ser un excelente vehículo de expansión internacional, pero aterrizar en países como Rusia o China, ahora mismo, no está al alcance de todas las enseñas debido a la falta de recursos"*, y es que la elección del mercado donde establecerse es una de las tareas más difíciles.

Un estudio publicado por el ICE en 2010, *"Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española"*, recoge los factores relevantes a la hora de establecer una franquicia en el extranjero. Entre los factores encontramos los costes de transacción, que son aquellos derivados de la negociación de las condiciones de los contratos y de la necesidad de asegurar el cumplimiento de lo acordado, que, debido a que en las franquicias la comunicación entre el franquiciador y el franquiciado es vital, estos suelen ser elevados. También influyen la distancia cultural que afecta al grado de control que la empresa ejerce sobre las actividades llevadas a cabo en el extranjero y; por último, la distancia geográfica que hace aumentar los costes de vigilancia y control que realiza el franquiciador. Así pues, aquellos países que se encuentren a una distancia tanto geográfica como culturalmente cerca del país de origen serán preferidos antes que aquellos que tengan una distancia superior.

No es de extrañar, por tanto, que entre los países de destino de las franquicias españolas¹⁰ nos encontremos en primer lugar Portugal, con un 69,9% del total de exportadores de franquicias españolas, seguido de México y de Andorra. Otros países

¹⁰ www.icex.es (02/2014)

que destacan son Francia, Italia, Venezuela, Marruecos, Arabia Saudí y Emiratos Árabes Unidos.

Otros factores que también recoge el informe son la preferencia por aquellos países con bajo riesgo ya que la franquicia respalda al franquiciado y, aunque no garantiza el éxito de su inversión, hace que el franquiciado tenga unos riesgos mínimos en comparación con los de abrir un negocio por su cuenta. Asimismo, países con un nivel escaso de individualismo ya que el franquiciado está sometido a las directrices del franquiciador y no toma todas las decisiones libremente y, también en aquellos países con elevada renta per cápita puesto que facilitan la obtención de elevadas tasas de crecimiento e ingresos.

Por todo lo descrito anteriormente concluimos que el modelo de franquicia comercial es el más adecuado para desarrollar una expansión, y el preferido a la hora de internacionalizarse. El mercado que creemos oportuno para abrir una franquicia Ecológica sería algún país de la Unión Europea, que además de ser el favorito de las franquicias españolas, cuenta con múltiples ayudas a la hora de emprender un negocio.

Igualmente, esta forma de crecimiento a través de franquicias tiene muchas ventajas y creemos que la empresa puede generar rentabilidades positivas para todas aquellas personas que quieran ser franquiciados. Así pues en los apartados posteriores estudiaremos la empresa, su entorno y las ventajas que esta genera a sus franquiciados.

4. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA ECO-LÓGICA

Eco-lógica, la marca comercial de la empresa Tresseg S.L., se dedica a dar servicios turísticos diferentes y divertidos en la ciudad de La Coruña. La idea de negocio está basada en una combinación de diferentes aspectos, tanto alquiler y venta de bicicletas y Segways, como actividades turísticas y de ocio. Siguen una estrategia de Diferenciación en el trato y la imagen, sus señas de identidad, puesto que como ellos afirman *“es el servicio lo que marca la diferencia”*.

Su misión es *“facilitar a la sociedad un modo de transporte ecológico y divertido con los estándares de calidad más elevados”* cuya finalidad es satisfacer las necesidades de ocio y turismo de los clientes, siempre respetando el medio ambiente con la oferta de vehículos de los que dispone la empresa. Y la visión, *“desarrollar un mundo sostenible con la promoción y el uso de productos ecológicos para todo tipo de personas y edades”*.

Cuentan con una tienda física en el Paseo Marítimo de La Coruña, en la que se pueden encontrar todo tipo de bicicletas y accesorios, así como una flota de Segways. También tienen una página web, www.eco-logicaespana.com, desde donde es posible alquilar las bicicletas y Segways, encontrar los horarios, las rutas y demás detalles de la actividad que desarrolla la empresa. Con el paso del tiempo y gracias a la experiencia que han ido adquiriendo con los años han ido diversificando su negocio, como mostramos a continuación:

- BICICLETAS

- Alquiler: de bicicletas individuales y tándems (una bicicleta para dos personas) ambas de la marca Tourpad.
- Rutas guiadas: ofrecen dos rutas guiadas por La Coruña para poder ver la ciudad de forma diferente.
- Venta: de bicicletas urbanas Clásicas y Fixies.
- Customización y Restauración: consiste en crear una bicicleta única con mejoras en el tanto en el aspecto como en la funcionalidad.
- Taller y Reparación: taller, reparación y puesta a punto de todo tipo de bicicletas.
- Accesorios: cascos, sillas de bebés, carritos remolques para niños, etc.

- **SEGWAY**

- Alquiler: de Segways.
- Rutas guiadas: rutas guiadas con o sin monitor en el entorno de La Torre de Hércules, bajo el nombre de “Tour Oficial Segway A Coruña”.
- Tour libre: Circula libremente por el entorno asfaltado de la Torre.
- Tour todoterreno: excursión con monitor Torre de Hércules – Parque Escultórico.
- Tour paseo marítimo: excursión con monitor Torre de Hércules – Castillo San Antón.
- Publicidad “Street marketing solutions”: para aquellas empresas que quieren causar un impacto visual de su publicidad. Algunas de las empresas que ya han utilizado este servicio son: Coca-cola, Burn, El Corte Inglés, Worten, Apple,...

- **OTROS:** servicios enfocados al ocio y disfrute de la ciudad.

- Alquiler de Karts.
- Rutas acuáticas: paddle surf y kayak.
- Senderismo “Camina y conoce”.
- Surf y España.
- Hiking y Surf.

4.1. HISTORIA

Tresseg Coruña S.L. se creó en septiembre de 2006 y surgió de la idea que Pablo Pérez, uno de los actuales propietarios de Eco-lógica y director general de Tresseg, tuvo al ver en una feria en Barcelona una forma de transporte diferente, los Segway. Al volver a La Coruña lo habló con unos amigos y, finalmente, Javier Roca y Pablo Pérez decidieron crear la empresa cuya actividad principal se centraría en la distribución de los Segway en Galicia.

Para llevar a cabo esta actividad se pusieron en contacto con Segway España y llegaron a un acuerdo de distribución de Segway en la provincia de La Coruña. Una de las condiciones impuestas por la matriz era disponer de un local situado en un buen

lugar con tránsito de gente y, dado que contaban con pocos recursos económicos, entablaron una alianza con Sugema, empresa dedicada a la realización de eventos, que les permitiría tener un local en exposición a cambio del uso de sus Segways como oferta.

Mientras tanto, presentaron un proyecto en el Ayuntamiento de La Coruña para realizar un Tour en la Torre de Hércules con los Segway. Al tratarse este emplazamiento de un sitio turístico y de gran importancia en la ciudad, la afluencia de visitantes ayudó a darse a conocer tanto a la gente local como a los turistas, mejorando incluso la imagen que la mayoría tenía del Segway y relacionarla a su vez con la empresa.

Estuvieron trabajando con Sugema durante año y medio haciendo muchas campañas publicitarias y viendo así todo el potencial que podía tener el negocio. Pasado ese tiempo optaron por buscar un local propio para no tener que depender de terceros, finalizando la alianza con Sugema. Encontraron un local en el paseo marítimo de La Coruña, lugar perfecto para ubicar la tienda en la cual tenían los Segway en exposición, puesto que se trata de una zona de mucho tránsito de la ciudad.

Gracias a la apertura del nuevo local diversificaron su negocio introduciendo la distribución de diferentes marcas de bicicletas en exclusiva, además de alquiler y reparación de bicicletas. Decidieron ponerle un nombre comercial a la tienda que englobara todas las actividades que desarrollaban y que transmitiera los valores del respeto al medio ambiente de todas ellas, así empezó Eco-lógica.

Eco-lógica se caracteriza por contribuir de manera efectiva a impulsar un ocio ecológico:

- Más de ocho años ofreciendo servicios de alquileres de Segway “eco-lógicos”
- En los últimos 3 años más de 6.000 clientes han alquilado las bicicletas
- Más de 18.000 usuarios en el Tour Oficial Segway de Torre de Hércules
- Incorporan constantemente nuevos servicios de valor añadido
- 100% de satisfacción del cliente

Empezaron como distribuidores de Segways y, actualmente, se encuentran ante un negocio, con diversas ramas de turismo y ocio que ha hecho mejorar la imagen corporativa, sin dejar de lado la actividad principal de Tresseg. Todo ello les llevó a pensar en la posibilidad de extender el modelo de negocio a otros empresarios que quisieran compartir la idea de Eco-lógica y, la mejor forma para hacerlo, era a través de franquicias.

Como consecuencia de su éxito, en 2010 se abrió una franquicia en Gijón. La empresa como franquiciadora se ocupó de facilitarle los productos necesarios para empezar la actividad (Segways, bicicletas y materiales de venta), diseñarle el local para mantener homogeneidad de imagen de marca siguiendo el modelo de negocio que Eco-lógica había implementado inicialmente.

Su idea de futuro implica la apertura de sus franquicias por todo el mundo, empezando por España y expandiéndose a otros países más adelante. Por ello estamos realizando este análisis, pero como vemos, Eco-lógica se mueve en distintos sectores de actividad, por lo que es importante que nos centremos en aquellos que nos van a servir para la expansión del negocio.

Debido a que con Tresseg realizaron un profundo análisis de los Segways y su impacto, nos vamos a enfocar en el sector turístico ya que tanto con las bicicletas, los Segways y los tours van dirigidos a aquellos que quieran visitar la ciudad de una forma diferente. Y también, el otro sector sería el de venta de bicicletas urbanas enfocado a un nicho de mercado concreto, en bicis “personalizables” tipo Fixed o Clásicas para aquellas personas que buscan algo más que una bici, que sea un complemento más de su vestuario. Todo ello sin dejar de lado el conjunto Segway-bicicleta, punto referencial de la empresa.

5. MODELO DE NEGOCIO

En este apartado realizaremos un análisis estratégico de la empresa y de los sectores en los que se encuentra. El análisis estratégico es entendido como el proceso a través del cual es posible determinar el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fortalezas y debilidades que permita un diagnóstico y evaluación de la situación y la correspondiente formulación de una estrategia.¹¹

Comenzaremos con un análisis del entorno formado por factores que la empresa no puede controlar, pero que ejercen una influencia significativa en la estrategia empresarial. Además, distinguiremos dos niveles de entorno: el general y el específico.

Seguiremos con un análisis interno de la empresa donde veremos los recursos humanos, financieros, físicos y tecnológicos con los que cuenta la empresa. Esto nos permitirá conocer sus ventajas competitivas y si estas son internacionalizables a otros mercados.

Para finalizar, realizaremos una matriz DAFO para recoger las características particulares en la que se encuentra la empresa que nos permitirá sacar conclusiones para mejorar el negocio.

5.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno nos permite evaluar el atractivo de una industria, en nuestro caso el sector turístico y el comercio al por menor de bicicletas, en términos de su potencial para generar beneficios superiores a la media, identificar los principales aspectos estructurales de una industria que condicionan el comportamiento de las empresas y determinan su rentabilidad, detectar la capacidad de una empresa de alterar la estructura del sector y el consiguiente efecto sobre la competencia, reconocer la heterogeneidad de comportamientos dentro de una industria y el efecto de los mismos

¹¹ Navas López, J. E., Guerras Martín, L.A. (2007:49)

en el beneficio de las empresas¹². Todo ello para tratar de identificar el conjunto de amenazas y oportunidades que caracterizan la naturaleza del entorno¹³.

5.1.1. **Análisis del Entorno General**

Este análisis consiste en realizar un adecuado diagnóstico de la situación actual en el que se desarrolla la empresa, es decir del sistema socioeconómico que rodea a la empresa.¹⁴

Lo realizaremos a través del perfil estratégico del entorno con un análisis PESTE que recoge las variables que presentan un impacto significativo en la empresa, estas son: Político-legal, Económico, Socio-cultural, Tecnológico y Ecológico.

5.1.1.1 *Político-Legal*

La dimensión político-legal integra los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, subvenciones, protección legal, etc.).

La situación política actual es algo inestable puesto que el Gobierno ha tenido que llevar a cabo un gran número de reformas debido a la situación de crisis en la que está sumida España desde 2008.

Durante el segundo trimestre de 2013 el déficit público (compuesto por el déficit del Estado, el déficit de la Comunidades Autónomas y el déficit de los ayuntamientos) era de 27.093 millones de euros representando el 10,33% del PIB, es decir, que los gastos del Estado han sido mayores que los ingresos. La consecuencia de esta situación es que la financiación de las empresas que es cada vez más difícil, puesto que los bancos han restringido de forma sustancial el crédito a las empresas afectando sobre todo a aquellas empresas de pequeña dimensión.

Con respecto a los impuestos tenemos que tener en cuenta que las pymes tienen unas particularidades distintas al régimen general. Además, hay incentivos fiscales para

¹² Fuentelsaz Lamata, L. (2013)

¹³ Navas López, J. E., Guerras Martín, L.A. (2007:51)

¹⁴ Navas López, J. E., Guerras Martín, L.A. (2007:142-144),

www.cimusmedia.wordpress.com (02/2014), www.affirmabusinesscenters.es (02/2014)

pymes y autónomos como es el caso de la *Ley 14/2013 de apoyo al emprendedor*, conocida como “Ley de emprendedores”.

Las sociedades mercantiles tributan por el Impuesto de Sociedades (IS) que es un impuesto que grava la obtención de renta de la sociedad, está regulado por el *RD-Legislativo 4/2004*, de 5 de marzo. Con carácter general las sociedades tributan por el 30%, porcentaje que se reduce al 25% para empresas de reducida dimensión. Para PYMES se recogen en la Ley de emprendedores las deducciones por inversión de beneficios.

El IVA, regulado por la *Ley 37/1992*, de 28 de diciembre, se trata de un impuesto de naturaleza indirecta que recae sobre el consumo. El tipo impositivo general y en el caso de la venta de bicicletas es del 21%, aplicable por defecto cuando no resulta ninguno de los otros tipos impositivos reducidos.

Es importante conocer los distintos tipos de ayudas a los que un emprendedor, autónomo o pyme puede acogerse. Entre ellas destacamos las ayudas regionales, sectoriales, horizontales y las subvenciones. Estas últimas vienen recogidas en la *Ley 38/2003*, de 17 de noviembre, General de Subvenciones donde informa sobre el concepto de subvención y los requisitos que se ha de cumplir para recibirla. A nivel europeo, la Unión Europea ofrece apoyo financiero a las pymes, tanto directamente (subvenciones de la UE) como a través de programas de ámbito nacional, junto con otra serie de instrumentos de carácter no financiero en forma de programas de apoyo y servicios empresariales prestados por la Red Empresarial Europea o la Ventanilla sobre Derechos de Propiedad Intelectual.

Destacar la importancia de la protección legal. En España la Propiedad Industrial protege todas las creaciones que están relacionadas con la industria: patentes y modelos de utilidad, signos distintivos y diseños. La Oficina Española de Patentes y Marcas es quien interviene en el reconocimiento de los derechos de propiedad industrial. Los Segway tienen más de 100 patentes haciendo de este vehículo alternativo una diferencia sostenible en el tiempo, protegiéndolo de posibles reproducciones y limitando así la competencia.

Para el Segway hay que tener en cuenta también la legislación local para la circulación del vehículo, puesto que aunque ha sido diseñado para circular como un

dispositivo peatonal, no en todas las ciudades se rigen por el mismo criterio, por ello desde la web de Segway se puede encontrar información actualizada al respecto.

Al encontrarnos en un mundo globalizado las barreras comerciales para el comercio exterior, transacciones de compra y venta entre distintos países, son menores y; dentro de la UE, casi nulas.

Una nueva normativa europea SEPA (Single Euro Payments Area o Zona Única de Pagos en Euros) establecida desde febrero de este año facilita las transferencias bancarias, domiciliaciones y tarjetas para que los países que compongan la SEPA dispongan de un único conjunto de estándares y normas.

En definitiva, este entorno político-legal favorece a la empresa puesto que ofrece unos tipos impositivos más bajos, la empresa tiene que estar atenta a cualquier cambio tanto en la legislación mercantil como en los impuestos, ya que continuamente oímos noticias sobre incentivos fiscales para las empresas que pueden resultar de gran ayuda para disminuir la presión fiscal.

Tiene ayudas y subvenciones de España y de la Unión Europea y, esta última, además favorece la expansión a este mercado debido a la apertura comercial, el uso común del euro y también a que la facilidad para hacer negocios es mayor que en otros países no pertenecientes a la Unión Europea. Pero no podemos olvidar las restricciones de crédito por parte de los bancos para buscar nuevas formas de financiación y que la empresa evolucione.

La empresa también se ve favorecida con la protección legal de España puesto que tanto la marca Eco-lógica como la empresa Tresseg son marcas registradas, aunque habrá que mirar si también se aplica en otros países.

5.1.1.2 Entorno Económico

La situación y evolución previsibles del entorno económico afectan decisivamente al comportamiento de la oferta y demanda, y por tanto a la situación de nuestra empresa en el mercado.

Nos encontramos ante una crisis económica desde 2008 que afecta directamente y de forma negativa al consumo. La elevada tasa de desempleo y la disminución de la renta per cápita hacen que el poder de compra de los consumidores se vea limitado.

Sin embargo, desde 2012 se viene produciendo una mejora en las economías de la zona euro y en una creciente valoración de los mercados financieros españoles, mejorando así las perspectivas de crecimiento de la economía española.

El PIB (Producto Interior Bruto) es la principal medida para conocer la riqueza de un país y nos recoge el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de España a lo largo de un periodo determinado. En el último trimestre de 2013 se situaba en 255.299 millones de euros, un 0,2% más respecto al anterior trimestre, aunque la variación anual registraba una caída del 1,2% debida a la contracción de la demanda interna. Por otro lado, la demanda externa neta ha ayudado a frenar este deterioro gracias a la expansión de las exportaciones registrando una evolución muy favorable del turismo. En 2012 el porcentaje de la actividad turística sobre el PIB, según el INE, alcanzó el 10,9 %.

A nivel de la economía europea también se esperan crecimientos del PIB en 2014 en torno al 1,1%. Este dato junto con la devaluación interna, la diversificación geográfica, la política monetaria y las distintas medidas de apoyo por parte del Banco Central Europeo reafirman las expectativas de evolución de las exportaciones españolas. Con respecto al turismo, según datos de la OCDE recogidos en el informe "Tendencias y políticas del turismo de la OCDE en 2012", conocemos que en los 34 Estados miembros de la OCDE el turismo representó de media un 4,2% del PIB, siendo España el cuarto país de mayor destino turístico.

Con respecto a la demanda española el Índice de Confianza del Consumidor en diciembre de 2013, según el CIS, se situaba en 71 puntos, 1,3 puntos por debajo del dato del mes anterior. Comparándolo con el resultado de diciembre de 2012 observamos un incremento del 27,2% que nos pone de manifiesto que las expectativas de consumo de los consumidores han mejorado y, por tanto, beneficia directamente a todas las empresas.

Según Cetelem, proveedor de servicios financieros de las principales marcas de bicicletas españolas e internacionales, un 54% de estos han comprado algún artículo deportivo, la mayoría prendas deportivas. El sector de las bicicletas se encuentra en segundo lugar, dato muy relevante para nuestro estudio puesto que vemos que el sector está en auge. Más adelante detallaremos el mercado de las bicicletas y su crecimiento en los últimos años.

Podemos concluir que la evolución favorable tanto de la economía española como de la europea ayuda a que la empresa se encuentre ahora en un momento idóneo para su expansión.

5.1.1.3 *Socio-Cultural*

La dimensión socio-cultural recoge factores demográficos como el tamaño y la distribución de la población y otros relacionados con la cultura que existe en torno a la empresa.

Entre los factores demográficos cabe destacar el tamaño de la población. Actualmente, estamos ante una sociedad envejecida que ha producido cambios en las pirámides de población, junto con la baja tasa de natalidad y la tendencia a los hogares unipersonales. Según el INE la población de España disminuyó en 118.238 personas durante la primera mitad de 2013 y se sitúa en 46.609.652 habitantes a 1 de julio de 2013. El número de extranjeros descendió un 2,3%. En el caso de los españoles, emigraron 59.724 e inmigraron 32.380. Estos datos afectan al sector de las bicicletas ya que la mayoría de los que utilizan la bicicleta, según el Barómetro anual de la bicicleta en España, son jóvenes menores de 39 años y al encontrarnos con una pirámide invertida de población, quiere decir que la empresa dispone un menor porcentaje de jóvenes para ofrecer las bicicletas.

La distribución de la población en España tiene un modelo muy claro, se concentra en las regiones de la periferia y en Madrid, mientras que las regiones del interior están más despobladas. Sólo Lugo es una provincia periférica con baja densidad de población. La mayoría de los usuarios de las bicicletas residen en mayor medida en Cataluña (18%), seguido de Andalucía (17,6%), Madrid (12%), Valencia (11,6%) y Castilla (11,9%), por lo que excepto por el caso de Castilla, sigue la tendencia de la distribución de la población española.

La cultura de la bicicleta se ha ido extendiendo entre la sociedad. Pero, para muchas de estas personas no sólo se trata de ir a pasear o hacer deporte, sino que ven algo más, una forma de vida. Conciben la bicicleta como una pasión, como el medio para conocer sitios y hacer amistades nuevas, como medio de obtener tenacidad, de aprender a levantarse ante las caídas, de ser ecológicos con el medioambiente...

Toda esta filosofía de vida encaja con lo que ofrece la empresa Eco-lógica y debe de utilizar esa ventaja para abrirse camino entre los consumidores. La bicicleta está dirigida a un público joven y la distribución de la población no favorece a ello, por tanto saber segmentar la demanda es también tarea relevante para la empresa.

5.1.1.4 Tecnología

En este apartado estudiamos el marco tecnológico que caracteriza la situación actual de las empresas. La innovación nos lleva a grandes avances en la tecnología que permiten una mayor rapidez en la logística, en la distribución hacia las tiendas y, en el caso de las tecnologías de la información, favorece a la difusión de la información y proporciona un mayor conocimiento sobre la marca.

Las nuevas tecnologías permiten mejorar la competitividad de las empresas desde herramientas como la nube o las páginas web hasta aplicaciones móviles. Según un estudio elaborado por The App Date, cada día se descargan en España 4 millones de aplicaciones y ayudan a las pequeñas empresas a controlar en todo momento sus ingresos y gastos, gestionar el tiempo de trabajo y recibir avisos de ofertas de empleos y un largo etcétera.

IBM, a través de entrevistas a CEOs de medianas empresas de todo el mundo durante 2013, ha realizado el estudio “C-suite” en el que pone de manifiesto la importancia de las tecnologías y cómo se han convertido en el principal impulsor de cambio. Según este estudio las empresas que consiguen incorporar las tecnologías a sus negocios tienen un 26% más de probabilidades de superar su competencia.

Y es que ahora también los clientes llegan a través de estos medios y es por ello que las empresas tienen que utilizar la tecnología a su favor, como elemento de marketing. Entre el nuevo auge de la tecnología en el marketing destaca el conocido actualmente como “Mobile Marketing”¹⁵, que se trata de un conjunto de formatos para promocionar productos y servicios en los teléfonos móviles como canales de comunicación.

Este entorno tecnológico ayuda a las empresas en su gestión, pero hay que saber qué programas o herramientas elegir. Eco-lógica tiene ante sí una gran variedad y reconoce

¹⁵ J.M. “Los clientes llegan a través del móvil” ABC empresa (17/11/2013)

que tiene que realizar un mayor hincapié en el uso de estas nuevas herramientas puesto, en el caso de su contabilidad ellos utilizan un simple Excel para llevar las cuentas.

5.1.1.5 Medioambiental

Hay una mayor concienciación social con el medio ambiente y cada día aparecen empresas verdes o eco-eficientes y todo tipo de políticas y estrategias, como el reciclado o el ahorro energético, que hacen a la empresa mejorar en su relación con la sociedad (los stakeholders).

La bicicleta es uno de los mejores medios de transporte que respeta el medio ambiente, de media y usándola a diario, cada ciclista evita emitir entre 4 y 8 quilogramos de dióxido de carbono por semana (unos 110 gramos de CO₂ por quilómetro).

El Segway ha sido creado con una visión puramente ecológica caracterizado por su bajo consumo ya que se alimenta a través de un par de baterías de ión-litio que se recargan automáticamente cuando va descendiendo por una pendiente.

Este entorno es favorable para Eco-lógica dado que se caracteriza tal y como su nombre indica como una empresa “ecológica” que busca fomentar el uso de productos ecológicos y ayudar a concienciar a la sociedad con el respeto al medio ambiente.

5.1.2. Análisis del Entorno Específico

Dentro del análisis específico hablaremos de los aspectos que afectan principalmente a los sectores en el que la empresa desarrolla su actividad: el turismo y las bicicletas. Realizaremos un análisis estructural del entorno para evaluar la intensidad de la competencia de la industria y analizaremos la competencia de la empresa y sus clientes.

5.1.2.1 Sector Turístico y Bicicletas Urbanas

En febrero se registraron 5.689.032 de visitantes internacionales a España con un aumento del 8% respecto del año pasado, según el Instituto de Turismo de España. Los principales destinos son Canarias, seguido por Cataluña y Andalucía. Los españoles, por otra parte, también se desplazaron por el país un 0,8% más en noviembre de 2013, es

decir 9.489.372 viajes. Todo ello supuso un total de 40.100,1 millones de euros de ingresos por turismo durante 2013.

Galicia es la comunidad autónoma del norte de España tras el País Vasco que recibe más turistas extranjeros, superando asimismo a otras comunidades con respecto a viajes de españoles a esta comunidad.¹⁶

Actualmente es una tendencia que aquellas personas que viajan también realicen diferentes actividades culturales y de ocio, entre ellas podemos destacar el “cicloturismo” una práctica lúdico-deportiva que está teniendo un sostenido crecimiento en España durante los últimos años que consiste en el ciclismo de larga distancia visitando varios lugares de la geografía. Pero también se está extendiendo dentro de las ciudades recorrer los diversos sitios culturales en bicicleta, ya que es una forma más rápida y barata de visitar la ciudad unida también al deporte y al ocio.

Por toda la creciente cultura de la bicicleta las ciudades se están transformando para adaptarse a las necesidades de los ciclistas incorporando carril bici por todo el núcleo urbano, y cada vez son más personas las que deciden utilizarla como medio de transporte habitual. Aunque aún no podemos compararnos con otros países de Europa, como es el caso de Alemania, donde en la ciudad de Ámsterdam hay alrededor de 600.000 bicicletas y más de 400 km de carril bici.

En España el sector de las bicicletas factura actualmente alrededor de 700 millones de euros con unas ventas de 900.000 bicicletas al año y en donde la renovación del producto es prácticamente segura cada dos años. “*En España ya se venden más bicicletas que automóviles*”, comenta Gema Benavides, directora Distribución de Cetelem¹⁷.

Según el Barómetro anual de la bicicleta en España, una encuesta realizada por la DGT en julio de 2011, podemos conocer cuáles son los gustos y preferencias en España. Más de la mitad de la población (20,5 millones de españoles) tiene bici propia, 15,7 millones (40,3%) la usan con cierta frecuencia y cerca de tres millones la utilizan a diario.

¹⁶ www.iet.turismoencifras.es (04/2014)

¹⁷ www.compromisorse.com (04/2014)

Aunque la bicicleta de montaña sigue siendo la preferida para la mitad de los aficionados el uso de la bicicleta también ha ido experimentando cambios en los últimos años; prueba de ello es su utilización como medio de transporte para acudir al trabajo, pasando de un 6% en 2008 al 12,5% en 2012. Y de ahí la creciente demanda de bicicletas urbanas, el medio de transporte más ecológico y económico en las ciudades. Se caracteriza por su precio bajo-medio y por tener un diseño exclusivo.

Un factor que afecta directamente al uso de la bicicleta y el turismo es el tiempo, ya que si llueve nadie utilizaría ni la bicicleta ni el Segway y, si hace mucho frío la demanda de bicicletas disminuye considerablemente.

El sector de la bicicleta está poco concentrado ya que hay muchas empresas dedicadas a la venta. Pero también hay una mayor conciencia de lo ecológico y de nuevas formas de transporte que fomentan su uso y, junto con la nueva tendencia extendida por todo el mundo de “lo diferente y exclusivo”, son las bicicletas urbanas las que más han experimentado una creciente demanda, pudiendo transformarlas para que cada uno tenga una bicicleta diferente totalmente personalizada. Observamos, además, que el turismo de bicicleta esta también en auge, por lo que el aumento del turismo en España favorece gratamente a este mercado.

5.1.2.2 Análisis Estructural

Para poder determinar el potencial del Beneficio que se puede obtener en una industria realizaremos el análisis estructural, conocido también por “Las cinco fuerzas de Porter” que se representa en la Figura 1.

5.1.2.2.1 Competidores en la Industria (Alta)

El número de competidores es grande y variado. Esta es la fuerza de mayor relevancia para Eco-lógica ya que, en el contexto actual de crisis y globalización, la lucha por capturar más mercado y garantizar la fidelización del cliente es agresiva. Pero nos encontramos ante un sector en crecimiento y destaca por la gran capacidad de innovación y de adaptación hacia las necesidades de los consumidores que hace que siga evolucionando. Este apartado será objeto de desarrollo posterior.

5.1.2.2.2 Amenaza de ingreso de nuevas empresas (Baja)

La barrera de entrada de competidores potenciales es baja puesto que la inversión inicial no es muy grande y, aunque siguen existiendo demasiadas trabas burocráticas a la hora de crear un negocio que hace el proceso más largo y costoso, la situación de altas tasas de paro como la actual favorece el emprendimiento.

5.1.2.2.3 Poder negociador de los Proveedores (Bajo)

Los proveedores tienen poco poder de negociación debido al gran número existente, pudiendo incluso contactar directamente con el fabricante. Aunque se intenta construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza, la empresa busca aquellos que le garantizan una buena calidad de los productos con un precio ajustado a ello. Debido a esta circunstancia la empresa puede asegurar mejores condiciones de negociación.

5.1.2.2.4 Presión de Productos Sustitutivos (Media)

El principal sustitutivo a la hora de alquilar una bicicleta son los Karts, por ello la empresa ha decidido incorporarlos a su flota de bicis y Segways. Para comprar, sin embargo, la variedad de productos sustitutivos es mayor, desde otro modelo de bicicleta como las de montaña, a las nuevas tendencias como las bicicletas plegables o las eléctricas. Las motos también se considerarían un producto sustitutivo a la hora de realizar desplazamientos rápidos y cómodos por la ciudad.

5.1.2.2.5 Poder negociador de los Compradores (Bajo)

Cada vez son más los clientes de bicicletas lo que hace que, al tener numerosos consumidores potenciales de su producto, con un volumen de compra prácticamente individual y no estar organizados, su poder con respecto a la producción total de la empresa sea muy bajo. Sin embargo, es importante tener en cuenta que debido a la crisis económica actual, se ejerce presión de parte de los consumidores para la disminución de los precios, ya que cada vez la tendencia es comprar en épocas de rebajas y promociones.

Figura 1: Análisis Estratégico



Fuente: Elaboración propia

5.1.2.3 Análisis de los Competidores

Para estudiar la competencia del negocio de bicicletas, dependiendo de la ciudad en la que estemos, habrá que tener en cuenta los siguientes tipos de competidores:

Orientación al turismo:

- Empresas de alquiler de bicicletas
- Empresas organizadoras de rutas en bicicleta
- Administraciones públicas: los Ayuntamientos están fomentando el uso de la bicicleta en muchas ciudades, poniendo a disposición del ciudadano un servicio gratuito o a precios muy competitivos.

Orientación al comercio al por menor de bicicletas:

- Empresas de venta y customización de bicicletas: encontraremos una competencia directa de aquellas tiendas que vendan bicicletas tipo Fixies o clásicas y una competencia indirecta aquellas que vendan el resto de tipos de de bicicletas.
- Empresas de venta de bicicletas segunda mano
- Venta online de bicicletas

También podríamos diferenciar la competencia dependiendo del tipo de establecimiento: comercio tradicional (pequeño comercio de barrio) en el cual nos encontramos, tienda mediana o grande de barrio, tienda pequeña en Centro Comercial, gran superficie especializada, grandes almacenes, hipermercado, tiendas de segunda mano, outlet, tienda Online.

El observatorio Cetelem, estudio que destaca la importancia de este sector en nuestro país y su crecimiento en los últimos años, aporta algunos datos sobre la preferencia de compra según el tipo de establecimiento.

El 12% de los encuestados han adquirido una bicicleta en pequeños establecimientos de barrio, la mayoría, un 15%, jóvenes de entre 18 y 24 años. Según Cetelem este tipo de establecimientos están cobrando importancia en el sector en los últimos años.

La mayor competencia vendría por parte de los grandes superficies especializadas, 44%, los grandes almacenes, 27%, y el hipermercado, 15%. Más del 50% de los que compran en grandes superficies y almacenes son personas entre 35 y 44 años.

Sin embargo, los motivos de compra entre los establecimientos son bastante parecidos. En las tiendas pequeñas destacan el precio, la atención de los vendedores y la calidad del producto; mientras que en las grandes superficies, el precio también lo valoran, así como la variedad de productos y calidad, pero la atención de los vendedores pierde relevancia.

Según un estudio realizado por “segundamano.es”, que se puede consultar en su Facebook, en el que se recoge una lista de los 10 artículos más buscados en esta web de venta de artículos de segunda mano, las bicicletas se encuentran en segundo lugar de la lista, con un 11% de las búsquedas. Podemos deducir la creciente demanda de estos productos de segunda mano y además la mayor venta de estos por internet, una competencia que crece sin importar las barreras geográficas.

Si nos centramos en la ciudad de La Coruña, donde se sitúa la tienda Eco-lógica, podemos encontrar empresas dedicadas al alquiler de bicicletas como Cachaza S.A. o el Ayuntamiento de La Coruña con Bicicoruña. Empresas dedicadas exclusivamente a la venta como Decathlon que también vende online, Trek Bicycle Store, Bicitotal o Ciclos Quintena S.L. Entre los competidores cabría destacar Hercules Bike Coruña tanto por su cercanía, se encuentra a escasos metros, como por los servicios de alquiler y venta que

se ajustan a la tipología de la tienda Eco-lógica. Encontramos pocas tiendas, entre ellas Decathlon, que venden el tipo de bicicletas urbanas que hay en la tienda, lo que supone una gran ventaja para la empresa.

Eco-lógica tiene como competidores a grandes establecimientos, pero la atención de los clientes personalizada de sus trabajadores es un punto diferencial de gran importancia a la hora de captar y fidelizar a los clientes. Lo que hace que sea por parte de pequeñas tiendas como la suya con quienes tiene una verdadera competencia y, por tanto, le puedan quitar parte de su cuota de mercado, tal y como afirman sus propietarios. Por ello es importante la situación del local y ellos, debido a que desde Segway España se les impuso poseer un buen local y un buen posicionamiento de este, cuentan con uno en pleno Paseo Marítimo, lugar de paso de turistas y viandantes.

A la vez estamos ante una explosión de páginas web que son cada vez más completas y sencillas para realizar nuestras compras y, por tanto, suponen una mayor competencia sin importar dónde esté situada la tienda física.

5.1.2.4 Análisis de los Clientes

Para tema de alquileres, están enfocados principalmente a turistas que quieren aprovechar para dar un paseo por la ciudad, cuando la visitan, o para gente de Coruña que quiere coger la bici un día, normalmente para disfrutarla en familia. La empresa intenta fidelizarlos a través de bonos, aunque se caracterizan por ser clientes esporádicos.

La tienda y el taller, está enfocado a un nicho de mercado concreto, un cliente fijo más exclusivo que busca algo más que una bicicleta. Dentro de este apartado incluimos tanto a debutantes como a iniciados en este mundo del ciclismo.

Eco-lógica quiere mantener una imagen de empresa familiar por ello no les alquilan las bicicletas o karts a jóvenes que pueden desprestigiar la marca debido a su comportamiento en la ciudad.

5.2. ANÁLISIS INTERNO

Mediante el análisis interno conocemos los puntos fuertes y débiles de la empresa para desarrollar su actuación competitiva¹⁸. Para ello vamos a comenzar con determinar las características fundamentales de la empresa: sus recursos humanos, físicos, tecnológicos y, finalmente, económicos.

5.2.1 Recursos Humanos

La empresa tiene una estructura lineal en la que, aunque hay dos socios, todos desempeñan varias tareas dentro de la empresa. Actualmente trabajan cuatro personas indefinidas y dos temporales.

De las personas indefinidas están los dos socios Javier Roca como gerente y que cuenta con dos licenciaturas una en ADE y, la otra, en Márketing y Pablo Pérez, licenciado en Ingeniería Industrial con especialidad en Organización de Empresas, como responsable de relación de la empresa. Además también están Roberto Roca licenciado en Imagen y Sonido encargado del alquiler de los Segways junto con Juanma, licenciado en Marketing. Con puesto temporal encontramos al encargado de la reparación de las bicicletas, Carlos que es mecánico y Ángela que lleva las promociones de publicidad de los Segway.

Para la expansión Pablo será el encargado de llevarla a cabo puesto que cuenta con experiencia en el tema de internacionalización, habla varios idiomas y tiene contactos en el extranjero.

Debido a su estructura lineal se fomenta cualquier aportación de los trabajadores para la mejora de la empresa, sin embargo el reducido tamaño de la empresa hace que las probabilidades de ascenso sean nulas.

Todos comparten la misma pasión, las bicicletas, y eso lo trasmiten a los clientes con los que se vuelcan y buscan siempre satisfacer sus necesidades.

¹⁸ Navas López, J. E., Guerras Martín, L.A. (2007:201)

5.2.2 Recursos Físicos

La tienda física está situada en el Paseo Marítimo de La Coruña donde los 120 m² que tiene están repartidos entre un gran expositor, para poder mostrar tanto las bicicletas en alquiler como las que están a la venta, y el taller donde tienen todas las herramientas para restaurar y customizar bicicletas.

Además de la tienda tienen un punto de alquiler de Segways en la Torre de Hércules desde donde se realizan los tours oficiales y tours libres. Y en total con una flota de 40 bicicletas, 2 tándem, 6 karts y 10 Segways, además de todo el stock de tienda.

Las bicicletas que están a la venta son Clásicas y fixies. Las bicicletas clásicas se conocen por ser la bicicleta clásica por excelencia, la de toda la vida y es que la comodidad para desplazarse en la ciudad es su punto fuerte puesto que no es necesario llevar ropa específica de ciclismo y, además le puedes añadir accesorios que hagan la bicicleta más completa. Las fixies¹⁹ son también bicicletas para ir por la ciudad cuya ventaja reside en la simplicidad y mayor ligereza, pero tienen una característica diferencial con respecto al resto de bicicletas clásicas y es que estas sólo tienen una única marcha y son de “piñón fijo”, es decir que el piñón fijo hace que todo movimiento de la rueda trasera se transmita a los pedales.

Entre las marcas con las que trabajan encontramos Phil, Notorious, Aerospoke, etc. Pero además venden en exclusiva la marca de fixies creada por la franquicia de Asturias, Polo&Bike. Al ser una marca creada por su franquicia les permite ofrecer este tipo de bicicletas con mejores precios al mercado y poder, así, competir con mayor ventaja con respecto a precios.

Son distribuidores oficiales de Segways, además de tener tours autorizados en la Torre de Hércules. El Segway PT²⁰, es el primer aparato de transporte impulsado eléctricamente que mantiene su propio equilibrio, además, usa el mismo espacio que un peatón y puede ir a cualquier sitio por donde una persona puede andar, lo que favorece su uso, tanto para el turismo o como medio de transporte habitual. Está protegido con más de 100 patentes lo que dificulta su copia y limita sus competidores a alternativas de transporte totalmente diferentes.

¹⁹ www.ciclando.com (05/2014)

²⁰ www.segway.es (05/2014)

Tienen contratos con agencias de viaje en el que ofrecen a los cruceros que atracan en La Coruña rutas turísticas desde el puerto. Los tours los ofrecen además en varios idiomas, lo que atrae a un número elevado de turistas y favorece el alquiler.

5.2.3 Recursos Tecnológicos

No tienen recursos tecnológicos avanzados para llevar la contabilidad ya que utilizan habitualmente el paquete office.

Sin embargo, sí que dan importancia a las redes sociales ya que tienen una cuenta en Facebook desde la que van actualizando noticias y fotos casi a diario. Recientemente han actualizado la página web incluyendo un segundo idioma, el inglés, para poder llegar a más gente, así como unos formularios desde donde se puede solicitar información tanto para ser franquiciado como de los servicios que ofrecen pudiendo reservar las rutas online. Además, han invertido en la mejora del posicionamiento web para aparecer en las primeras posiciones en los principales motores de búsqueda como Google.

Estos medios deben de guiar a la empresa hacia potenciales clientes y por ello no se deben descuidar, no sólo actualizando contenidos, sino asimismo mostrando la información en función de lo que demandan los clientes.

5.2.4 Recursos Financieros

A fecha de 31/12/2013 tienen una Cifra de Ventas de 122.280€ y un incremento al Beneficio con respecto del año anterior del 14,7% (teniendo en cuenta las amortizaciones de los equipos). Este Beneficio lo reinvierten en su totalidad en la empresa en compra de material.

Dentro de las ventas las que repercutan mayores ingresos son los alquileres de Segways, 32%, la publicidad del Segway, 14%; y el resto, la tienda, 54%. Dentro de la tienda la restauración y customización generan más del 60% de los ingresos lo que suponen un 23% de las ventas totales.

Su intención es generar un mayor peso de los ingresos por ventas por parte de la venta y restauración de bicicletas para no depender tanto de los alquileres de Segways.

Para la expansión actualmente a nivel nacional tienen previsto un presupuesto de 15.000€ que cubra el montaje de la tienda y el stock necesario para la venta. Como su intención de internacionalizarse tiene un horizonte temporal más largo, prevén tener otros 15.000€ para cuando se vaya a llevar a cabo dicho proyecto.

Tras este breve análisis interno concluimos que el modelo de negocio de Eco-lógica es un modelo de éxito con más de 8 años en funcionamiento. La clave reside en dar un servicio completo de ocio, junto con una atención personalizada y unos productos de calidad y exclusivos, por lo que consideramos que son unas ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

El trato con el cliente y su dedicación a ellos es su prioridad lo que les hace destacar de su competencia. Recientemente han aparecido en los informativos de Telecinco y en un artículo de The Telegraph, lo que demuestra que el buen trato genera comentarios positivos y atrae a mayor clientela gracias al boca a boca.

Aunque hay empresas que ofrecen servicios similares, no los ofrecen todos juntos. Normalmente las empresas que tienen la distribución de los Segway tienen el Tour Segway y hacen campañas de publicidad y, las empresas de bicicletas suelen vender bicicletas y algunas tienen taller, pero ninguna ofrece además customización y alquiler. Si además le añadimos la parte del diseño ecológico y los servicios de Eco-lógica Actividades, esto hace de la empresa un conjunto diferencial.

De todas estas ventajas competitivas las que son posibles de exportar al exterior serían ofrecer unos servicios de ocio y turismo completos y unos productos exclusivos y ofrecer también bicicletas customizadas al gusto de cada uno y, por tanto, exclusivas para cada cliente.

Una vez realizado el estudio externo e interno se presenta el análisis DAFO (véase Tabla 2) que recoge de forma esquemática las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas ante las que se enfrenta la empresa.

La recuperación de la economía, la mayor conciencia de lo ecológico, el aumento del turismo y de las ventas de las bicicletas y, de estas, del uso de las bicicletas urbanas, proporcionan un entorno favorable para desarrollar la actividad. Las nuevas tecnologías son la vía mediante el cual esta puede acercarse de manera más eficiente a los clientes y además llegar a más consumidores a través de la venta online de bicicletas.

Aunque la restricción del crédito es latente y esto pueda dificultar la expansión si no se cuentan con recursos propios suficientes, las ventajas competitivas del trato al cliente, ofrecer productos exclusivos y todo ello en una misma tienda, sumado a los ocho años de experiencia, pueden crear el impulso necesario para que la expansión se lleve a cabo y posicionarse por encima de las empresas competidoras.

Tabla 2: DAFO

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p><i>Crisis Económica, Disminución del crédito, Paro, Subidas de Impuestos.</i></p> <p><i>Escasa inversión en turismo: Debido a la crisis económica, los particulares cada vez gastan menos en ocio durante sus vacaciones.</i></p> <p><i>Falta de pago de las organizaciones públicas.</i></p> <p><i>Nuevos productos sustitutos: La salida de nuevos productos como las bicicletas eléctricas o plegables.</i></p> <p><i>Mal clima.</i></p> <p><i>Nuevos competidores y alta rivalidad entre los actuales.</i></p>	<p><i>Nuevas leyes para emprendedores y Ayudas para PYMES.</i></p> <p><i>Crecimiento de la economía española y europea.</i></p> <p><i>Auge de la cultura del ciclismo, del sector turístico y del uso de las bicicletas urbanas.</i></p> <p><i>Nuevas tecnologías, utilizar internet como punto de venta alternativo.</i></p> <p><i>Cultura ecológica en aumento.</i></p> <p><i>Customización: tendencia de lo “exclusivo”.</i></p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><i>Su pequeño tamaño impide ascender profesionalmente.</i></p> <p><i>No utilizan programas informáticos adecuados para su contabilidad.</i></p> <p><i>Dependen del alquiler de Segways.</i></p> <p><i>Debido a su tamaño poseen pocos recursos financieros para afrontar la expansión.</i></p>	<p><i>Recursos humanos volcados con los clientes.</i></p> <p><i>Ofrecen productos y servicios de ocio diferentes y divertidos.</i></p> <p><i>Utilizan las redes sociales para acercarse a los clientes.</i></p> <p><i>Estructura lineal que favorece las contribuciones de todos los trabajadores.</i></p>

Fuente: Elaboración propia

6. MODELO DE NEGOCIO PARA EL FRANQUICIADO

Eco-lógica no sólo es una tienda de bicicletas, sino que transmite a través de sus empleados y con todos sus productos y servicios a clientes, la pasión por las bicicletas urbanas y el respeto al medio ambiente. Para todos aquellos que comparten esta filosofía de vida, y quieran hacer de su pasión, su negocio en el que disfrutar con el trabajo diario, Eco-lógica es su franquicia. Ya que como nos transmitieron desde la empresa *“que los franquiciados tengan la ilusión y la pasión por las bicicletas está por encima de cualquier beneficio económico”*.

Características de la franquicia Eco-lógica:

- Local: Mínimo 100 m²
- Canon de entrada: 10.000 €
- Royalty: Mensual del 3% de los ingresos, para las inversiones de publicidad
- Inversión Mínima:
 - Acondicionamiento del Local: Entre 8.000 y 9.000 €
 - Stock Mínimo Local: 16.000 €
- Total inversión: Entre 24.000 y 25.000 € (Canon + Inversión mínima)
- Plazo de Recuperación de la inversión (Payback): 17 meses
- Duración del contrato: 5 años
- Prorrogable: Anual si se cumplen las condiciones del contrato establecidas

Para empezar como franquiciado es necesario contar con un local que pueda ofrecer ventajas competitivas en el mercado, es decir, que pueda ofrecer los Segway como servicio de alquiler, unas bicicletas para alquilar, un servicio de venta de bicicletas y Segway, un servicio de mantenimiento. Acondicionar el local y comprar el stock necesario para la puesta en marcha del negocio y pagar el canon de entrada. Todo ello firmado mediante el contrato de las franquicias.

Como empresa franquiciadora, se ocupa de facilitar los productos necesarios para empezar la actividad (Segways, bicicletas y materiales de venta) y diseñar el local para mantener homogeneidad de imagen de marca. Además está suscrita tanto al Código Deontológico como al listado de franquiciadores, lo que le proporciona al franquiciado mayor seguridad.

Eco-lógica tiene una experiencia de más de ocho años alquilando y realizando Tours Segway, cinco como empresa de ocio turístico y cuatro como franquiciadores de una tienda en Gijón que avala su trayectoria y hace que sea más atractiva para los franquiciados.

7. MERCADO OBJETIVO

Eco-lógica tiene una identidad propia, unos colores distintivos, unos productos en exclusividad, las acreditaciones oficiales de las firmas con las que trabajan y una imagen de marca creada, en definitiva, un modelo de negocio que está funcionando. Con todo ello replicar el modelo de negocio tanto en España como en el exterior es factible.

El modelo de negocio a través de franquicias es una forma eficaz y rápida de llevar a cabo un plan de expansión. Para consolidarse a nivel nacional y, posteriormente, internacional vamos a llevar a cabo un estudio del lugar o lugares más adecuados para abrir una franquicia Eco-lógica, para ello es importante que la ciudad recoja unas características básicas como que haya una cultura de la bicicleta en crecimiento, que se pueda realizar turismo en Segway o bicicleta, que tenga adecuada pavimentación para la bicicleta o un paseo marítimo por el que poder circular, sumado a que no existan muchas empresas con las mismas características.

7.1. NACIONAL

Mediante el análisis externo que hemos realizado al sector del turismo y de la bicicleta en España conocemos que es un buen momento para abrir una tienda de bicicletas puesto que la tendencia de las ciudades españolas avanza a convertirlas en nuevas ciudades ecológicas con menor presencia de los coches en los centros urbanos y nuevos carriles bicis que recorran la urbe para fomentar el uso de este medio de transporte.

Las cifras de aumento de ventas de bicicletas y también del turismo avalan este crecimiento, sin embargo en toda España no se fomenta de manera igual, ni tampoco todas las ciudades acogen el mismo número de turistas. Por ello, en primer lugar vamos a delimitar en qué ciudades se va a expandir el negocio partiendo de las dos características principales: ciudad turística y aquella con mejores prestaciones para las bicicletas.

Entre las 12 ciudades con mejores prestaciones para circular con bicicletas, según la Asociación de Bicicletas AMBE, son: Sevilla, Vitoria, Barcelona, Zaragoza, Córdoba, San Sebastián, Castellón, Albacete, Bilbao, Pamplona, Pontevedra y Zarauz.

Las veinte ciudades más turísticas según el informe UrbanTUR mayo de 2013²¹ (con datos de 2012) son: Barcelona, Madrid, Valencia, Sevilla, San Sebastián, Málaga, Bilbao, Santiago de Compostela, Zaragoza, Granada, Salamanca, Gijón, Córdoba, La Coruña, Alicante, Santander, Toledo, Burgos, Oviedo y León.

Para resolver el problema de localización vamos a recurrir al Método de Calificación de Factores que es un procedimiento de localización que proporciona objetividad al proceso de identificación de costes difíciles de evaluar puesto que incluye de manera objetiva un gran número de factores. Consta de varios pasos: El primero escoger los factores relevantes denominados factores críticos de éxito, después asignar un peso a cada factor y desarrollar una escala según la importancia de cada factor para multiplicar finalmente el peso asignado y la escala dada a cada factor. La ciudad con mayor puntuación será preferida frente al resto.²²

Escogeremos entre los 57 indicadores recogidos en el informe Urbantur (véase ANEXO I) sobre la capacidad competitiva en los mercados turísticos, aquellos que mejor describen la actividad de la empresa y favorecen la elección de las ciudades, es decir, los factores críticos de éxito.

Los indicadores del informe Urbantur se han realizado a partir de fuentes oficiales y públicas con gran colaboración por parte de instituciones públicas y empresas privadas que son referentes nacionales e internacionales en sus ámbitos de actividad. Entre los organismos públicos destacan Instituto Nacional de Estadística, el Ministerio de Fomento, la Fundación Empresa y el Instituto Nacional de la Seguridad Social. Y entre los privados Google, Tripadvisor, American Express, el Observatorio de la Sostenibilidad de España, la Guía Michelin, etc. Por ello nos parece que utilizar estos indicadores genera a la empresa unos resultados fiables sobre las preferencias de localización de la tienda en las diferentes ciudades.

²¹ www.exceltur.org (04/2014)

²² Heizer, J., Render, B. (2009:323,324)

Vamos a escoger los indicadores que mejor describen la actividad de la empresa, englobados en cinco bloques. A estos indicadores, en colaboración con la empresa, se les ha dado una ponderación, recibiendo mayor porcentaje aquellos factores que influyen en las decisiones de la empresa y por tanto, relevantes a la hora de elegir una localización para la tienda.

A continuación mostramos los bloques representativos, los factores críticos que engloban y la ponderación recibida:

Bloque 1 CAPACIDAD DE ATRACCIÓN DE LA OFERTA DE PRODUCTOS DE OCIO (45%): Evalúa cada ciudad en función de sus principales atractivos culturales, medido a través de los monumentos más representativos. También valora las diferentes modalidades del turismo de cada ciudad: familiar, de cruceros y de playa. Factores críticos:

- Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural: 25%
- Turismo familiar: 9%
- Turismo de cruceros: 10%
- Turismo de playa: 1%

Bloque 2 CONDICIONANTES COMPETITIVOS DEL ENTORNO URBANO Y DE LA VIDA LOCAL (15%): Mide el atractivo de cada ciudad mediante los distintos elementos del entorno urbano como espacios públicos, zonas verdes, equipamientos, etc. Así como el estilo de vida de las ciudades que aporta un valor añadido a la experiencia del turista. Factores críticos:

- Condicionantes competitivos del entorno urbano: 8%
- Condicionantes competitivos del estilo de vida local: 7%

Bloque 3 ACCESIBILIDAD Y MOVILIDAD (30%): Valora las posibilidades de acceso a la ciudad tanto área como mediante trenes de alta gama, además de evaluar también la dotación de la red de carril bici de cada municipio. Factores críticos:

- Accesibilidad aérea: 2%
- Accesibilidad ferroviaria en alta gama: 3%
- Dotación de la red de carril bici: 25%

Bloque 4 GOBERNANZA Y GESTIÓN ESTRATÉGICA (4%): Considera la capacidad turística de la ciudad medida a través de la prioridad política para fomentar el turismo, así como de la existencia de una visión estratégica y unas políticas de marketing y promoción turística on-line. Factores críticos:

- Prioridad política concedida al turismo: 2%
- Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo: 1%
- Política de marketing y promoción turística on-line: 1%

Bloque 5 DESEMPEÑO, RESULTADOS ECONÓMICOS Y SOCIALES (6%): Engloba indicadores que permiten conocer el impacto de la actividad turística en cada ciudad. Estos son el impacto económico, reflejado en la facturación total de los hoteles de la ciudad; la rentabilidad del modelo turístico, medido por los ingresos obtenidos por pernoctaciones en los hoteles; la estancia media; la estacionalidad, que mide el grado de eficiencia turística mediante la distribución de la afluencia de visitantes, la contribución social en función del número de empleos que genera el turismo y, por último, la relevancia del destino. Factores críticos:

- Impacto económico: 1%
- Rentabilidad del modelo turístico: 1%
- Estancia media: 1%
- Estacionalidad: 1%
- Contribución social: 1%
- Relevancia del destino: 1%

Para que el análisis sea más completo vamos a plantear dos opciones. La primera de ellas elegir, de las veinte ciudades más turísticas según el informe UrbanTur, las que obtengan una mayor puntuación según la ponderación de los factores críticos. La segunda, seleccionamos aquellas ciudades que coinciden en ambos informes, UrbanTur y AMBE, y elegiremos la ciudad en función del número de tiendas y distribuidores Segway que haya en cada una.

7.1.1 Opción 1: Ciudades más turísticas

En el informe se recogen las veinte ciudades más turísticas de España, pero en este análisis descartamos tanto La Coruña como Gijón puesto que la empresa ya cuenta con tiendas en estas ciudades. Para realizar el análisis en primer lugar se asigna a cada ciudad los valores que aparecen en el informe Urbantur (véase ANEXO II). En segundo lugar se ponderan esos valores por el coeficiente correspondiente obteniendo así una puntuación para cada ciudad (véase ANEXO III). El resultado muestra que las seis ciudades más puntuadas son Barcelona (152), Madrid (127), Valencia (119), Sevilla (105), Bilbao (98) y Málaga (94).

Tras haber realizado el método de calificación de factores, lo decisivo a la hora de seleccionar una ciudad es la competencia existente, en nuestro caso el número de tiendas de bicicletas y los distribuidores Segway. Hemos recopilado el número de tiendas relacionadas con las bicicletas de cada ciudad, que hemos obtenido realizando la media de las encontradas en los buscadores del directorio de empresas de la bicicleta y las páginas amarillas²³. También, el número de distribuidores Segways²⁴ de cada provincia, puesto que consideramos que las capitales de provincia pueden acceder a estos distribuidores y por tanto son también competencia. Para que la aproximación sea más acertada hemos cogido un rango de población de los 15 a los 64 años²⁵, ya que son los principales consumidores.

Con todo ello hemos realizado dos ratios:

- El de bicicletas: $\frac{\text{número de tiendas}}{\text{población}} \times 100$
- El del Segway: $\frac{\text{número de distribuidores}}{\text{población}} \times 100$

Con objeto de moderar el resultado obtenido anteriormente, se tienen en cuenta estos ratios, recogidos en la Tabla 6 (véase ANEXO IV), que muestra las ciudades ordenadas en función de su puntuación. Así pues, a la hora de elegir una ciudad escogeremos, entre aquellas que tienen una mayor puntuación, las que tengan un ratio de bicicletas y Segway menor. Si nos fijamos en la mitad superior de la tabla, las que tienen un ratio menor de bicicletas son Alicante, Málaga, Madrid y Granada.

²³ www.bicicleta.es y www.paginasamarillas.es (05/2014)

²⁴ www.segway.es (05/2014)

²⁵ Instituto Nacional de Estadística (05/2014)

Alicante presentaría junto con Granada el ratio más bajo de Segways; sin embargo, como consideramos de gran importancia la puntuación obtenida con respecto al turismo de la ciudad para que la empresa pueda desarrollarse, finalmente resulta elegida como mejor localización Málaga ya que no sólo cuenta con el segundo ratio de bicicletas más bajo, sino que además la empresa nos transmitió que a través de su página web estaban recibiendo solicitudes para la apertura de una tienda en dicha ciudad.

7.1.2 Opción 2: Ciudades más turísticas y con mejores prestaciones de bicicletas

Como segunda opción, seleccionamos las ciudades que coinciden en los informes citados anteriormente que clasifican a estas ciudades como las más turísticas y con mejores prestaciones de bicicletas y obtenemos seis ciudades que cumplen ambas características que son: Barcelona, Bilbao, Sevilla, Córdoba, San Sebastián y Zaragoza.

Estas ciudades, la población y los ratios de bicicletas y Segways están recogidos en la Tabla 7 (véase ANEXO V). Dichas ciudades están ordenadas en función del menor ratio de bicicletas obtenido, siendo Barcelona y Sevilla las dos mejores ciudades coincidiendo en el número de empresas competidoras por habitante. Si tenemos en cuenta, además, el ratio del Segway, observamos que en Sevilla se obtiene un número menor, por lo que, finalmente elegiremos Sevilla de acuerdo con el criterio de ciudad más turística y con mejores prestaciones de bicicletas.

7.1.3 Ciudades seleccionadas en España

Vamos a desarrollar las ciudades que han salido como mejores según ambas opciones: Málaga y Sevilla para conocer sus características y un poco más a fondo la competencia.

7.1.3.1 Málaga

Esta ciudad es la preferida según los resultados obtenidos al realizar el método de localización sobre los indicadores de Urbantur ya que cuenta con las mejores condiciones de turismo y ocio, características fundamentales para Eco-lógica.

Málaga es una de las capitales españolas que mejores condiciones climáticas y orográficas para el uso cotidiano de la bicicleta. Sin embargo, aunque desde el

Ayuntamiento se promueve el fomento del uso de este transporte y se están dotando a la ciudad de nuevos carriles bici, son pocos los que cuentan con una infraestructura en condiciones para ello ya que, como muestra la página web del Ayuntamiento de Sevilla, la mayoría están contruidos en las aceras donde no hay espacio para viandantes. El único carril bici que tiene mejores prestaciones es el que recorre el paseo marítimo construido especialmente para fines lúdicos. Así pues, la empresa debería localizarse a lo largo del paseo marítimo. Será ahí donde más nos va a preocupar que se encuentre situada la competencia y, por tanto, nos centraremos en las empresas de bicicletas que se encuentren cercanas a este.

Cerca del Paseo Marítimo Antonio Machado se encuentran tres tiendas, HG Bike, Trek Store Málaga y Motos Garcia Muñoz, que venden bicicletas urbanas como podemos observar en el mapa que hemos elaborado (véase ANEXO). El resto de tiendas están ubicadas en el puerto o en el Paseo Marítimo Pablo Picasso y, aunque se encuentren más lejos, también las vamos a incluir como competencia. Entre ellas encontramos empresas dedicadas al alquiler de bicicletas y tours por Málaga (Bike Tours Málaga, Málaga Bike Solutions, Qq Bikes Electric y Malaga Bike Tours By Kay Farrell), y sólo una que se dedica tanto a la venta de bicicletas urbanas como alquiler (Urban Bycycles).

Así pues tenemos en Málaga una tienda que vende bicicletas urbanas en exclusiva y también las alquila; tres que venden bicicletas urbanas, entre otras bicicletas, y cuatro que realizan tours por Málaga. Observamos que la mayor competencia es por parte de estas últimas empresas, además ninguna de ellas se dedica a customizar y pocas venden bicicletas fixies.

Para poder utilizar las bicicletas públicas de Málaga es imprescindible tener una tarjeta EMT de transporte público lo que limita su uso para turistas, puesto que aquellos que quieren disfrutar de Málaga en un fin de semana no adquirirían la tarjeta. Esto beneficia a la empresa Eco-lógica dedicada sobre todo al alquiler de bicicletas para turistas.

Málaga por su buen clima, su orografía y por ser una de las ciudades más visitadas de España, además de tener un número de empresas reducido que nos pudieran hacer competencia directa, es un buen sitio estratégico para abrir una franquicia.

7.1.3.2 Sevilla

Más del 9% de la población en Sevilla utiliza la bicicleta a diario y es que esta ciudad cuenta con más de 120 km de carril bici lo que favorece su uso. En tan sólo unos años ha ganado cuota de mercado pasando del 0,5% en 2006, hasta el 7% de 2013.²⁶

Con respecto a la competencia encontramos tres empresas que venden tanto bicicletas urbanas y/o fixies y también alquilan y realizan tours (Bici4city, Bicicletas Gómez del Moral y Quiquecicle), diez que se dedican exclusivamente a la venta de bicicletas urbanas y/o fixies (Arcas, Biciclos, Bike-life, Centerbici, Ciclo Nervión, Human Cycles, Kanina Bikes, Monta y Pedalea, Urban Fixie Sevilla y Taller de bicicletas) y, finalmente, seis que realizan alquileres o tours turísticos (ATD Spain, Bici Activa, BiciBike, Elecmove, Rent a Bike Sevilla y Sevilla Bike Tour).

Además Sevilla cuenta con una excelente red de bicicletas públicas, Sevibici, una de las mejores de España junto con la de Barcelona, que deja a disposición de los sevillanos casi 3.000 bicicletas repartidas en 250 estaciones. Los turistas también pueden alquilarlas durante una semana con el abono de corta duración, lo que hace que sea también una fuerte competidora.

Así pues, con estas tres divisiones de la competencia elaboramos un mapa (véase ANEXO VII, Figura 3) para conocer la localización de dicha competencia y evitar aquellas zonas de Sevilla que tengan mayor número de empresas.

Si reducimos la competencia a aquellas situadas en el centro de la ciudad como en el mapa de la Figura 4 (véase ANEXO VII), nos quedan once empresas. Dos de ellas son las que más nos preocupan porque se dedican tanto a la venta como al alquiler, pero al encontrarse muy cerca la una de la otra lo que nos deja más margen para abrir la tienda en un lugar más alejado. También observamos que las tiendas exclusivas de bicicletas se encuentran asimismo relativamente cerca. No podemos dejar de lado, tampoco, la gran red de bicicletas públicas extendida por toda la ciudad.

Sevilla cuenta con un gran carril bici por toda la ciudad que favorece el uso de la bicicleta y, aunque en un principio vimos que la competencia era extensa, finalmente sólo tres desarrollan actividades parecidas al negocio de Eco-lógica. Aunque sí que es cierto que la competencia en esta ciudad por parte de la bicicleta pública y directamente

²⁶ www.asociacionambe.es y www.copenhagenize.eu (05/2014)

del Ayuntamiento, así como de empresas dedicadas al turismo y al ocio es muy grande. Es vital por tanto diferenciarse por el trato, la customización y por ofrecer en la tienda todo el pack de actividades y productos destinados al ocio y al turismo.

En definitiva, hemos estudiado dos ciudades que comparten buena orografía, clima comunidad autónoma, sin embargo las diferencias son notables. Sevilla tiene implantado un carril bici extenso y de buenas infraestructuras; mientras que Málaga, aunque está en ello, no logra contentar a los ciudadanos en este aspecto. La competencia en Sevilla es muy agresiva; mientras que en Málaga, no. En su conjunto nos decantamos por Málaga ya que tanto la competencia directa como por parte de la bicicleta pública es menor y, además, no sólo la empresa podrá desarrollar las actividades de venta y alquiler, sino también las actividades de ocio acuáticas lo que hace que la empresa pueda replicar su modelo de negocio en su totalidad.

7.2. EN EL EXTERIOR

Como plan de futuro, debido al éxito de su tienda en La Coruña y la franquicia en Gijón y con el fin de aumentar sus ventas, la empresa no sólo se plantea su expansión en España, sino también en el exterior, es decir, una internacionalización.

Para abrir una franquicia es importante que se dé una situación adecuada de demanda, en nuestro caso, de bicicletas, y que la tendencia en esos países sea de crecimiento, al igual que la tendencia del turismo que, como hemos ido viendo a lo largo del trabajo, es también un factor clave para el éxito de la franquicia. Estaremos, por tanto, ante una exportación de servicios, sector clave para la economía española, en la que representa el 70% del PIB y el empleo, cifras similares a las de los demás países de la OCDE²⁷.

Al inicio del presente trabajo, en el apartado de la “Franquicia en el Exterior” concluíamos que debido a una serie de factores como los culturales y geográficos elegiríamos la Unión Europea como primer destino dónde localizar la franquicia. Es un mercado efectivo que facilita el comercio entre los países miembros. Ha abolido las barreras comerciales en la región, instituido un arancel externo común y creado una

²⁷ www.comercio.mineco.gob.es (05/2014)

moneda común, el euro. Al igual que ha eliminado casi todas las restricciones sobre la movilidad de los factores y está homologando las normas políticas, económicas y sociales de sus miembros.²⁸

Según la Organización Mundial del Turismo, Europa es el primer continente en llegadas de turistas internacionales en 2013 puesto que el 51,1% de turistas mundiales decidió visitar Europa dejando unos ingresos de 368,4 millones de euros, de los cuales los países de la Unión Europea recogen más del 80% y una cuota de 39,8% de turistas, un 5% más que en el año 2012.²⁹

Por otro lado, tenemos las ventas de bicicletas en Europa cuyas cifras demuestran también la importancia de este sector, alcanzaron en 2012 los 20 millones y dieron empleo a más de trece millones de personas, según datos estadísticos sobre el mercado europeo de la bicicleta elaborado por las asociaciones COLIBI y COLIPED. Entre los países con mayores ventas se encuentran Alemania, con un 20% del total; Reino Unido, con un 18%; Francia, con un 14% e Italia, en cuarta posición con un 8%. España con un 4% del total de las ventas está en séptimo lugar y Portugal rozando el 2%, en decimotercero.

Observamos que los datos de la Unión Europea favorecen la apertura de una franquicia, sin embargo, al tratarse de una pyme, el factor más relevante a la hora de escoger un país es la distancia “psíquica”³⁰ entendida como el conjunto de factores que influyen en el flujo de información de la empresa y el mercado objetivo tales como la cultura, el idioma, el nivel de desarrollo industrial, etc. Por lo que, nos decantamos por Portugal, ya que no sólo se encuentra a pocos kilómetros de Galicia, sino que además tiene un riesgo país casi nulo, el riesgo de divisa es inexistente y cuenta con una cultura parecida a la española, que favorece las negociaciones empresariales de manera que tanto la distancia física como psíquica es reducida.

A continuación vamos a desarrollar las decisiones que debe tomar la empresa a la hora de internacionalizarse³¹.

²⁸ Daniels, J. D. (2013:323)

²⁹ www.cloudfront.net (05/2014)

³⁰ Rubio López, E. (2004:41-55)

³¹ Rubio López, E. (2004:41-55)

7.2.1 Personal clave

La empresa cuenta con una persona que se va a encargar de la internacionalización. Ingeniero industrial y experto en expansión con una red amplia de contactos en el extranjero con un estilo de gestión autónomo y cooperativo.

7.2.2 Modo de entrada

Como hemos ido diciendo a lo largo del trabajo, realizaremos una entrada a otros mercados a través de franquicias. Aunque el modelo de Máster Franquicia es el más utilizado, la empresa nos transmitió que preferían una franquicia individual en el que el franquiciado se hiciera cargo de su tienda. Pero, también nos dijeron que si se daba el caso de abrirse en una ciudad donde ya estuviera posicionada una franquicia anterior darían prioridad a la primera, y sería ésta la que se encargaría de la nueva franquicia, pasando a subfranquiciar y por tanto Eco-lógica adquiriría un modelo de Máster Franquicia.

7.2.3 Productos y Servicios

La intención es incorporar los mismos servicios y productos que desarrollan en La Coruña. Ahora bien, dependiendo de las características de la ciudad se eliminarán algunos de su cartera, como es el caso de Gijón que al no estar en la costa no pueden realizar las mismas actividades que desarrolla la matriz.

7.2.4 Control

Está ligado al modo de entrada y se refiere a la capacidad de la empresa para influir sobre los sistemas, métodos y decisiones en los mercados exteriores. Eco-lógica llevará un control sobre los ingresos y ventas de la franquicia, pero es el franquiciado el encargado de su propia tienda, por lo que el nivel de control es bajo.

7.2.5 Recursos

La internacionalización exige una gran cantidad de recursos, tanto tangibles como intangibles y financieros. Centrándonos en los recursos financieros la empresa cuenta con una previsión de inversión en el extranjero de hasta 15.000€.

7.2.6 Mercados: Portugal

Portugal es un país con gran atractivo turístico tanto por el clima, como por sus extensos kilómetros de costa, características fundamentales para abrir una franquicia Eco-lógica.

El turismo en Portugal es el punto clave de la economía, recibió 13,6 millones de turistas internacionales en 2013, un 8% más que el año anterior, alcanzando una cifra de ingresos de ocho mil millones de euros. Las previsiones son además positivas, según la Organización Mundial de Turismo, para Europa se espera un crecimiento de hasta el 4% en las llegadas de turistas extranjeros a lo largo de este año³².

Como hemos visto en el apartado de las franquicias, es el destino de la mayoría de las franquicias españolas, cerca del 70%. Los datos recogidos en el informe “*Doing Business*” que clasifica a los países según la facilidad para hacer negocios, demuestran que Portugal es buen lugar para abrir un negocio ya que se tarda 2,5 días de media en inscribir la empresa en este país. Además, las empresas extranjeras no tienen un tratamiento distinto a las portuguesas y por ello habrá que tener en cuenta que son también sujetos pasivos de las obligaciones fiscales y otros tributos nacionales.

Portugal cumple todas las características para que se dé una buena situación para empezar nuestra exportación ya que cuenta con una buena dimensión de los mercados, es un país turístico y que impulsa el uso de la bicicleta que se observa en el número de ciclovías existentes en todo el país y las que están en construcción (actualmente hay 263 que recorren más de 1600 kilómetros de Portugal)³³, además de una buena accesibilidad para introducir el modelo de negocio y los productos debido a su cercanía geográfica y a la facilidad normativa y legal. La cultura es similar a la española, y lo que respecta a la bicicleta, también.

Si bien, es cierto, que al tratarse de servicios supone adaptarse al público en un contexto internacional, y es esta interacción con el cliente uno de los primeros frenos con los que se encuentra la empresa³⁴. Por ello, al ser una franquicia el deseo de Eco-lógica es buscar un franquiciado del propio país y así, evitar cualquier impedimento cultural relacionado con el trato al cliente.

³² www.oficinascomerciales.es y www.hosteltur.com (05/2014)

³³ www.ciclovias.pt (06/2014)

³⁴ www.camarazaragoza.com (05/2014)

La empresa busca ante todo que el modelo de negocio fuera de España sea estable a lo largo del tiempo y gracias a las características propias de Portugal, este parece un buen destino para internacionalizar el negocio.

A la hora de buscar las ciudades idóneas no poseemos datos concretos, por lo que vamos a optar por seleccionar primero aquellas ciudades turísticas y en la costa con un mínimo de 100.000 habitantes, para que sea factible obtener beneficios de la franquicia, y con una orografía que haga posible el uso de la bicicleta. Descartaremos las ciudades que ofrezcan alquileres gratuitos de bicicletas como es el caso de Cascais, Aveiro o Torres Vedras, puesto que dicha competencia es difícil de superar.

7.2.6.1 Ciudad seleccionada en Portugal

Seleccionamos las ciudades que tengan como mínimo 100.000 habitantes que son Vila Nova de Gaia, Porto, Matosinhos, Oeiras, Almada y Setúbal. Para conocer la intensidad de la competencia, al igual que en el caso de estudio de España, elaboramos una tabla (Tabla 8, véase ANEXO VIII) para conocer el ratio de empresas por habitante entre 15 y 64 años de edad de cada ciudad³⁵. Sin embargo, a diferencia de los cálculos realizados para España, no se incluye el ratio de Segways puesto que sólo hay un distribuidor en la zona centro cerca de Aveiro. Este hecho demuestra que entrar en este país como distribuidores de Segways es una gran ventaja para la empresa. Eso sí, la existencia de tours oficiales sí que se incluirán cuando estudiemos la ciudad seleccionada puesto que afectan a nuestra decisión.

Seleccionamos Vila Nova de Gaia puesto que es la ciudad que tiene una menor competencia de tiendas de bicicletas. Está situada en el Norte, en el margen izquierdo del río Duero y cuenta con más de 20 km de carril bici que abarcan toda la costa y permiten el acceso a numerosas playas marítimas y fluviales. El Ayuntamiento tiene previsto la inauguración de 5 ciclovías más, también urbanas, lo que supondrá un total de 14 para esta localidad³⁶. Es además la segunda ciudad del Norte más turística detrás de Oporto³⁷, por todo ello se convierte en una gran apuesta para la franquicia.

Teniendo en cuenta todo esto nos disponemos a estudiar la competencia. De las cinco tiendas que encontramos, sólo una vende bicicletas clásicas (BikeZone), otra se

³⁵ <http://www.ine.pt> y www.paginasamarelas.pt (05/2014)

³⁶ www.ciclovias.pt (05/2014)

³⁷ www.portoenorte.pt (05/2014)

dedica al alquiler de bicicletas para hacer turismo (GaiaBike) y el resto, venden otros modelos de bicicletas y tienen taller de reparación. Con respecto al Segway no existe ninguna empresa dedicada a su venta o alquiler, aunque las rutas que se organizan en Oporto estas llegan a Gaia como las empresas Porto Tours o Get your Guide, y esto sí que podría dificultar la atracción de clientes.

Vila Nova de Gaia es por tanto una buena candidata para abrir una tienda ya que no hay ninguna tienda que se dedique a la venta de fixies, customización ni venta y alquiler de Segways, todo ello junto a las buenas características orográficas y de localización, favorecen esta decisión.

8. CONCLUSIONES

Eco-lógica lleva más de ocho años como empresa dedicada al ocio y al turismo, tiene un modelo de negocio en el que combina diferentes productos y servicios para abarcar a una mayor población, pero conservando el espíritu del trato familiar de una tienda especializada. El contacto directo con los consumidores por parte de toda la empresa hace que se adapte con rapidez a los gustos y tendencias actuales. Pero es la pasión por las bicicletas de cada uno de los trabajadores lo que les diferencia en el trato con los clientes, transmitiendo ese entusiasmo y convirtiéndolo en la principal característica de Eco-lógica.

La empresa se encuentra ante una situación económica que está recuperándose de una larga crisis de la que todos desean salir. Es por parte de pequeñas empresas como esta las que hacen posible recobrar el espíritu optimista del consumo, ofreciendo productos por y para las personas haciendo que el cliente sea su prioridad sin dejar de lado la calidad y el precio.

Los análisis externo e interno realizados en este trabajo ponen de manifiesto que el turismo está en auge, al igual que la tendencia del uso de las bicicletas en las ciudades. Además, la elevada cualificación y motivación de los recursos humanos de Eco-lógica, así como la producción de productos y servicios integrales diferentes y de calidad, hacen posible llevar a cabo una expansión del negocio. La franquicia se ha demostrado como la forma idónea de crecer para este tipo de empresas, con un negocio capaz de replicarse.

Le hemos ofrecido a la empresa diversas alternativas de localización de sus franquicias tanto en España como en Portugal. Como resultado del trabajo realizado pensamos que las mejores opciones son Málaga y Vila Nova de Gaia. Las características de estas ciudades hacen posible que la empresa pueda abrir allí tiendas, pero al final la clave está en encontrar al franquiciado adecuado y, lo que es más, que este quiera formar parte de Eco-lógica y haga de la expansión, una realidad. De igual forma el franquiciado tiene que saber conservar la esencia de Eco-lógica, puesto que no sólo se trata de una tienda de bicicletas, sino de una filosofía de vida.

9. BIBLIOGRAFÍA

9.1. BIBLIOGRAFÍA

- Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP Portugal Global). (2013): “*Portugal - Ficha País (Diciembre 2013)*”.
- Asociación Española de Empresas de Consultoría (AEC). (2013): “*Código Deontológico*”. Disponible en: <http://www.franquiciadores.com/docs/CoDIGO-DEONTOLoGICO-Marzo%202013.pdf>
- Asociación Española de Franquiciadores. (2013): “*La Franquicia Española en el Mundo*”. Disponible en: http://www.franquiciadores.com/pdf/estudios/franquicia-espanola-en-el-mundo/informe2013/La_franquicia_espanola_en_el_mundo-2013.pdf
- Banco de España. (2014): “*Folleto informativo SEPA*”. Disponible en: http://www.sepaesp.es/f/websepa/secciones/Sobre/12-folleto_SEPA.pdf
- Banco de España. (2014): “*Informe Trimestral de La Economía Española*”. Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/14/Ene/Fich/be1401-coy.pdf>
- Banco Mundial. (2014): “*Doing Business 2014*”. Disponible en: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/portugal#>
- Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS). (2013): “*Indicador de Confianza del Consumidor*”. Disponible en: http://datos.cis.es/pdf/Es3010mar_A.pdf
- Cerviño, J y Verónica Baena García. (2010): “*Selección de mercados en la expansión internacional de la franquicia española*”. *Revista ICE* (nº 857). Disponible en: http://www.revistasice.com/cachepdf/ICE_857_183-200_9B7AA40B9737F1BB8605B4BAA4277D2E.pdf
- Cetelem España. (2013): “*El Observatorio Cetelem 2013: Análisis del consumo en España*”. Disponible en: <http://www.elobservatoriocetelem.es/observatorio/Cetelem-observatorio-distribucion-2013-peq.pdf>

- COLIBI-COLIPED. (2013): “*European Bicycle Industry & Market Profile (BIMP)*”. Disponible en: <http://www.ziv-zweirad.de/public/european-bicycle-market-industry-profile-edition-2013.pdf>
- Comisión Europea. (2013): “*La nueva definición de PYME, Guía del usuario y ejemplo de declaración*”. Disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_es.pdf
- Confederação do Turismo Português. (2013): “*Informação Estatística Julho 2013*”.
- Daniels, J. D. (2013): “*Negocios Internacionales: ambientes y operaciones*”. Pearson Educación, Naucalpan de Juárez (Estado de México), página 323.
- Dirección General de Industria y de la PYME. (2013): “*Retrato de la PYME 2014*”. Disponible en: http://www.ipyme.org/Publicaciones/Retrato_PYME_2014.pdf
- Embajada de España. (2013): “*Ficha País Portugal*”. Disponible en: http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Portugal_FICHA%20PAIS.pdf
- European Commission. (2011): “*Opportunities for the Internationalisation of European SMEs*”. Disponible en: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/market-access/files/web_internationalisation_opportunities_for_smes_final_report_aug_2011_en.pdf
- Exceltur. (2013): “*Urbantur 2012, Monitor de Competitividad Turística de los Destinos Urbanos Españoles*”. Disponible en: http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/files/informe_urbantur2012.pdf
- Extenda (2012): “*Ficha País Portugal 2012*”. Disponible en: http://www.extenda.es/web/opencms/archivos/red-exterior/ficha_portugal.pdf
- Fernández de Lis, S. (2012): “*La financiación de las PYME en España*”. Disponible en: <http://www.bde.es/f/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/Agenda/Eventos/12/Feb/FernandezLis.pdf>

- Fuentelsaz Lamata, L. (2012): “*Apuntes de Dirección Estratégica, (Curso 2012-2013)*”. Universidad de Zaragoza.
- Fundación ECA Bureau Veritas (2011): “*Barómetro anual de la bicicleta*”. Disponible en:
<http://www.dgt.es/Galerias/seguridad-vial/investigacion/estudios-e-informes/INFORME-BAROMETRO-BICICLETA-15.pdf>
- Heizer, J., Render, B. (2009): “*Principios de Administración de Operaciones*”. Pearson Educación, México, páginas 323, 324.
- IBM. (2013): “*IBM Global C-Suite Study 2013*”. Disponible en:
www-935.ibm.com/services/es/es/c-suite/csuitestudy2013/
- Instituto de Planeamento e Desenvolvimento do Turismo (IPDT). (2013): “*Perfil dos turistas do Porto e Norte de Portugal*”. Disponible en:
<http://www.portoenorte.pt/client/files/0000000001/2194.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2013): “*Cuenta Satélite del Turismo de España. Base 2008, Serie 2008–2012*”. Disponible en:
<http://www.ine.es/prensa/np829.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística (INE). (2013): “*Estadística de Migraciones. Primer semestre de 2013*”. Disponible en: <http://www.ine.es/prensa/np822.pdf>
- Instituto Nacional de Estatística, Statistics Portugal. (2011): “*Estatísticas do Turismo 2010*”.
- J.M. (2013): “*Los clientes llegan a través del móvil*”. ABC empresa.
- Ministerio de Empleo y Seguridad Social (MEySS). (2013): “*Cifras Pyme*”. Disponible en:
http://www.ipyme.org/publicaciones/CifrasPYME_Diciembre2013.pdf
- Navas López, J. E., Guerras Martín, L.A. (2007): “*La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*”. Thomson Civitas, Madrid, páginas 49, 51, 142-144, 201.
- OCED. (2014): “*OECD Tourism Trends and Policies 2014*”. Disponible en:
<http://browse.oecdbookshop.org/oecd/pdfs/free/tour-2014-sum-es.pdf>
- Organización Mundial de Turismo (OMT). (2013): “*Turismo internacional por (sub)regiones*”. Disponible en:
http://dtxqtq4w60xqpww.cloudfront.net/sites/all/files/pdf/34_table_barom_es.pdf
- R.C. (2014): “*Las mejores apps para autónomos*”. ABC empresa.

- Ramírez Alesón, M. (2013): “*Apuntes de Dirección De la Empresa Internacional, (Curso 2013-2014)*”. Universidad De Zaragoza.
- Rubio López, E. A. (2004): “*La internacionalización de la PYME europea: génesis y evolución de las políticas de apoyo a la cooperación empresarial en el marco de la Unión Europea*”. Universidad de Granada, Granada, páginas 41-55.
- S. G. de Conocimiento y Estudios Turísticos, Turespaña. (2013): “*Movimientos Turísticos En Fronteras (Frontur)*”. Disponible en:
<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/frontur/paginas/default.aspx>
- S. G. de Conocimiento y Estudios Turísticos, Turespaña. (2013): “*Balanza De Pagos*”. Disponible en: <http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/balanzapagos/paginas/default.aspx>
- S. G. de Conocimiento y Estudios Turísticos, Turespaña. (2013): “*Movimientos Turísticos De Los Españoles (Familitur)*”. Disponible en:
<http://www.iet.tourspain.es/es-es/estadisticas/familitur/paginas/default.aspx>
- Sosna, M., Trevinyo-Rodríguez, R.N., Velamuri, S.M. (2009): “*Como conseguir un alto crecimiento en un mercado maduro: El caso Naturhouse*”. *Universia Bussiness Review*.
- T4 Franquicias. (2013): “*Guía práctica para el autoempleo en franquicia*”.
- Tormo Franchise Consulting. (2013): “*Informe de la Franquicia en España 2013*”. Disponible en: <http://www.diarioabierto.es/wp-content/uploads/2013/05/Informe-Autoempleo-en-Franquicia.pdf>
- Turismo de Portugal (2013): “*Plano Estratégico Nacional do Turismo (PENT), Revisao e objetivos 2013-2015*”. Disponible en:
http://www.turismodeportugal.pt/Portugu%C3%AAs/ProTurismo/pol%C3%ADticasestrat%C3%A9gicas/Documents/PENT_04Out_WEB.pdf

9.2. WEBGRAFÍA

- www.actualidadpyme.es/estrategia-digital-integrada-asignatura-pendiente-para-las-medianas-empresas/ (último acceso 03/2014)
- www.affirmabusinesscenters.es/index.php/es/noticias/afirma-te-informa/fiscal/263-incentivos-fiscales-para-pymes-y-autonomos-en-la-ley-142013-de-apoyo-al-emprendedor (último acceso 02/2014)
- www.arcas.es (último acceso 05/2014)
- www.asociacionambe.es/las-12-mejores-ciudades-de-espana-para-ir-en-bicicleta/ (último acceso 05/2014)
- www.atdspain.com/es (último acceso 05/2014)
- www.bici4city.com (último acceso 05/2014)
- www.biciactiva.es (último acceso 05/2014)
- www.bicibike.es (último acceso 05/2014)
- www.bicicleta.es/directorio/?a=1 (último acceso 05/2014)
- www.bicicletasgomezdelmoral.es (último acceso 05/2014)
- www.bicicletasnono.com (último acceso 05/2014)
- www.biciclos.com (último acceso 05/2014)
- www.bicitotal.es/ (último acceso 04/2014)
- www.bike-life.es/es/ (último acceso 05/2014)
- www.biketoursmalaga.com (último acceso 05/2014)
- www.bikezone.pt (último acceso 05/2014)
- www.camarazaragoza.com/actualidad/exportar-servicios-primeras-reflexiones/#sthash.21AnBD1y.dpuf (último acceso 05/2014)
- www.capital.es/2013/06/27/un-sector-que-se-mueve/ (último acceso 04/2014)
- www.centerbici.com (último acceso 05/2014)
- www.ciclando.com/2012/04/que-es-una-fixie/ (último acceso 05/2014)
- www.ciclonervion.es (último acceso 05/2014)
- www.ciclosquintena.es/ (último acceso 04/2014)
- www.ciclovias.pt/ciclovias/1norte/3porto/vngaia/vngaia.php (último acceso 05/2014)
- www.ciclovias.pt/ciclovias/tipologia.php#TCiclovias (último acceso 06/2014)

- www.cimusmedia.wordpress.com/2012/11/19/analisis-de-entorno-general-pest/ (último acceso 02/2014)
- www.clinicadelabicileta.com/blog/2014/01/malagabici-la-bicicleta-publica-malaguena/#comments (último acceso 05/2014)
- [www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Registros/Franquiciadores/Preguntas-frecuentes/Paginas/Preguntas-frecuentes-para-Franquiciadores-\(general\).aspx](http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-interior/Registros/Franquiciadores/Preguntas-frecuentes/Paginas/Preguntas-frecuentes-para-Franquiciadores-(general).aspx) (último acceso 03/2014)
- www.comercio.mineco.gob.es/es-es/comercio-exterior/informacion-sectorial/servicios/paginas/importancia-comercio-internacional.aspx (último acceso 05/2014)
- www.compromisorse.com/rse/2013/09/13/gema-benavides-en-espana-ya-se-venden-mas-bicicletas-que-coches/ (último acceso 04/2014)
- www.copenhagenize.eu/index/04.html (último acceso 05/2014)
- www.ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/index_en.htm (último acceso 02/2014)
- www.eco-logicaespana.com (último acceso 06/2014)
- www.elecmove.com (último acceso 05/2014)
- www.elperiodicodeemprendedor.com/salon-mi-empresa-se-centra-en-las-franquicias/ (último acceso 02/2014)
- www.emprendepyme.net/franquicias-conceptos-basicos.html (último acceso 05/2014)
- www.emprendepyme.net/tipos-de-franquicias.html (último acceso 05/2014)
- www.emprendepyme.net/ventajas-para-el-franquiciador.html (último acceso 05/2014)
- www.erpasaconsulting.com/ventajas-de-franquiciar-mi-negocio/ (último acceso 02/2014)
- www.facebook.com/Roccafizie?fref=ts (último acceso 06/2014)
- www.facebook.com/segundamano (último acceso 04/2014)
- www.franquiciasynegocios.com/contenidos/tipos-de-franquicia.aspx (último acceso 05/2014)
- www.gaiabike.pt/ (último acceso 05/2014)
- www.getyourguide.es/oporto-1151/tour-fotografico-nocturno-por-porto-en-Segway-con-cena-t32688/ (último acceso 05/2014)

- www.herculesbikes.com/ (último acceso 04/2014)
- www.hgbike.es (último acceso 05/2014)
- [www.hosteltur.com/135320 turismo-impulsa-economia-portugal.html](http://www.hosteltur.com/135320_turismo-impulsa-economia-portugal.html) (último acceso 05/2014)
- www.humancycles.com (último acceso 05/2014)
- www.icex.es (último acceso 05/2014)
- www.iet.turismoencifras.es/turismoporccaa/item/80-galicia.html (último acceso 04/2014)
- www.ine.es (último acceso 02/2014)
- www.ine.pt (último acceso 05/2014)
- www.ipyme.org/es-ES/UnionEuropea/UnionEuropea/Legislacion/Comunicaciones/Paginas/ProgramasdelUni%C3%B3nEuropeadeAyudaalasPyme.aspx (último acceso 02/2014)
- www.kaninabikes.com (último acceso 05/2014)
- www.madrid.theappdate.com/informe-apps-2013/ (último acceso 03/2014)
- www.malagabici.malaga.eu/webpublica/estaciones.html (último acceso 05/2014)
- www.malagabikesolutions.com/span/ (último acceso 05/2014)
- www.malagabiketours.eu (último acceso 05/2014)
- www.malagacustombikes.com/ (último acceso 05/2014)
- www.mapengine.google.com/map/edit?mid=zhdKPNyqihH8.kqjdLzpaHjTk
- www.marketing-xxi.com/ventajas-e-inconvenientes-para-franquiciadores-y-franquiciados-75.htm (último acceso 03/2014)
- www.montaypedalea.es (último acceso 05/2014)
- www.movilidad.malaga.eu/portal/menu/seccion_0003/secciones/subSeccion_0004 (último acceso 06/2014)
- www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449,5296140,5296234,456024_PT,00.html (último acceso 05/2014)
- www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449,5282927,5284940,4728166_PT,00.html (último acceso 05/2014)
- www.paginasamarelas.pt (último acceso 05/2014)

- www.paginasamarillas.es/search/tiendas-bicicletas/all-ma/all-pr/all-is/all-ci/all-ba/all-pu/all-nc/1?what=tiendas+bicicletas&nb=false&ub=false&qc=false (último acceso 05/2014)
- www.portotours.com/indexes.php?op=catalog&method=detail&idCategory=65&idProduct=255 (último acceso 05/2014)
- www.portugalglobal.pt/ES/InvertirenPortugal/Criareinstalar/Paginas/OInvestimentoEstrangeiroPortugal.aspx (último acceso 05/2014)
- www.quiquecicle.com (último acceso 05/2014)
- www.rentabikesevilla.com (último acceso 05/2014)
- www.segway.com/regulatory (último acceso 02/2014)
- www.segway.es/acerca.asp (último acceso 02/2014)
- www.segway.es/faq.asp#1 (último acceso 05/2014)
- www.segway.es/segwaypoint.asp (último acceso 05/2014)
- www.sevilla.org/sevillaenbici/contenidos/3-otrasciudades/carrilbici%20andalucia/carril_bici_malaga.htm (último acceso 06/2014)
- www.sevillabiketour.com (último acceso 05/2014)
- www.soyentrepreneur.com/los-principales-tipos-de-franquicias.html (último acceso 05/2014)
- www.t4franquicias.com/las-ventajas-del-modelo-de-franquicia/ (último acceso 02/2014)
- www.tallerdebicicletas.com (último acceso 05/2014)
- www.telegraph.co.uk/travel/destination/spain/133485/36-Hours-in--La-Coruna.html (último acceso 06/2014)
- www.trekbicyclestore.com/cuatrocaminos/ (último acceso 04/2014)
- www.trekbicyclestore.com/sevilla (último acceso 05/2014)
- www.urbanfixiesevilla.es (último acceso 05/2014)

10. ANEXOS

10.1. ANEXO I

Tabla 3: 57 Indicadores Urbantur

1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio
<ul style="list-style-type: none"> 1.1 Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural 1.2 Posicionamiento en líneas de producto de turismo lúdico <ul style="list-style-type: none"> 1.2.a Turismo de shopping <ul style="list-style-type: none"> 1.2.a.1. Posicionamiento comercial en turistas de alto gasto 1.2.a.2 Libertad de apertura comercial 1.2.b. Turismo familiar 1.2.c. Turismo grandes eventos musicales 1.2.d. Turismo gastronómico 1.2.e. Turismo idiomático <ul style="list-style-type: none"> 1.2.e.1. Desarrollo de centros para el aprendizaje del español 1.2.e.2. Atractivo de la formación universitaria para extranjeros 1.2.f. Turismo de cruceros <ul style="list-style-type: none"> 1.2.f.1. Atractivo de la oferta de cruceros 1.2.f.2. Atractivo de la ciudad como puerto base de origen 1.2.g. Turismo playa
2. Capacidad de atracción de la oferta de productos de negocios
<ul style="list-style-type: none"> 2.1. Dinamismo empresarial 2.2. Resultado de la actividad de ferias, reuniones y congresos <ul style="list-style-type: none"> 2.2.a. Afluencia asociada a las ferias profesionales 2.2.b. Afluencia asociada a la celebración de reuniones y congresos 2.3. Cualificación de la oferta de alojamiento y restauración <ul style="list-style-type: none"> 2.3.a. Dotación de hoteles de alta categoría 2.3.b. Calidad de la oferta hotelera 2.3.c. Dotación de restauración de categoría alta
3. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local
<ul style="list-style-type: none"> 3.1. Condicionantes competitivos del entorno urbano <ul style="list-style-type: none"> 3.1.a. Cualificación de espacios públicos para el turismo <ul style="list-style-type: none"> 3.1.a.1. Dotación de zonas verdes 3.1.a.2. Dotación de zonas wifi de acceso gratuito 3.1.b. Atractivo de los espacios públicos 3.1.c. Calidad del medio ambiente urbano <ul style="list-style-type: none"> 3.1.c.1. Calidad del aire 3.1.c.2. Eficacia en el tratamiento de residuos 3.2. Condicionantes competitivos del estilo de vida local <ul style="list-style-type: none"> 3.2.a. Reputación interna de la ciudad 3.2.b. Atractivo del estilo de vida percibido por los turistas 3.2.c. Fomento de la excelencia educativa 3.2.d. Seguridad ciudadana

4. Accesibilidad y movilidad

- 4.1. Accesibilidad aérea
 - 4.1.a. Frecuencia de vuelos
 - 4.1.b. Conectividad aérea
- 4.2. Accesibilidad ferroviaria en alta gama
 - 4.2.a. Frecuencia de trenes de alta gama
 - 4.2.b. Conectividad ferroviaria de alta velocidad
- 4.3. Apuesta por la movilidad turística
 - 4.3.a. Eficiencia de la conexión ciudad-aeropuerto en transporte público
 - 4.3.a.1. Coste del trayecto en transporte público a la ciudad
 - 4.3.a.2. Rapidez del trayecto en transporte público a la ciudad
 - 4.3.b. Vocación turística de la red de transporte público
 - 4.3.b.1. Disponibilidad de un pase intermodal para estancias turísticas
 - 4.3.b.2. Información en idiomas en el sistema público de transporte
 - 4.3.c. Eficiencia del servicio de taxis de la ciudad
 - 4.3.c.1. Dotación de taxis
 - 4.3.c.2. Coste del servicio de taxi
 - 4.3.d. Apoyo a la bicicleta como atractivo y sistema sostenible de movilidad turística
 - 4.3.d.1. Dotación de la red de carril bici
 - 4.3.d.2. Disponibilidad de un servicio público de alquiler de bicicletas para turistas

5. Gobernanza y gestión estratégica

- 5.1. Prioridad política concedida al turismo
 - 5.1.a. Posición del turismo en la escala organizativa municipal
 - 5.1.b. Esfuerzo presupuestario municipal a favor del turismo
 - 5.1.c. Apuesta institucional por la coordinación interconcejalías
- 5.2. Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo
- 5.3. Desarrollo y gestión integral de la oferta por clubes de productos
- 5.4. Política de marketing y promoción turística a través de nuevos canales on-line
 - 5.4.a. Apuesta por un portal turístico transaccional ante el consumidor
 - 5.4.a.1. Vocación comercial del portal de la ciudad
 - 5.4.a.2. Posicionamiento del portal turístico en buscadores
 - 5.4.b. Impulso al marketing en redes sociales y medios multimedia
 - 5.4.b.1. Proactividad en redes sociales
 - 5.4.b.2. Desarrollo de acciones de marketing en plataformas multimedia
 - 5.4.c. Desarrollo de aplicaciones móviles de información y disfrute turístico de la ciudad
- 5.5. Eficiencia y eficacia del sistema de gestión turístico
 - 5.5.a. Agilidad y eficiencia del órgano de gestión del marketing
 - 5.5.a.1. Flexibilidad de la fórmula jurídica de la entidad de gestión turística
 - 5.5.a.2. Grado de autonomía financiera de la entidad gestora
 - 5.5.b. Agilidad en la gestión administrativa

6. Desempeño, resultados económicos y sociales

- 6.1. Impacto económico
- 6.2. Rentabilidad del modelo turístico
- 6.3. Estancia media
- 6.4. Estacionalidad
- 6.5. Contribución social

10.2. ANEXO II

Tabla 4 (1): Puntuaciones informe Urbantur

FACTORES CRÍTICOS	Alicante	Barcelona	Bilbao	Burgos	Córdoba	Granada	León	Madrid	Málaga
1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio	371,8	627,3	266,8	171,7	191,2	207,1	167,3	309	358,8
Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural	86,5	161,9	91,9	85,7	101,7	121,2	81,4	162,1	94,1
Turismo familiar	85,9	173,3	86,1	86	89,5	85,9	85,9	146,9	85,9
Turismo de cruceros	89	160,6	88,8	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	101,6
Turismo playa	110,4	131,5	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	77,2
2. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local	169,1	239,8	207,4	191,9	183,7	197,4	175,3	257,9	190
Condicionantes competitivos del entorno urbano	87,4	109,9	107,2	109,9	91,6	87,3	97,4	130,5	95,6
Condicionantes competitivos del estilo de vida local	81,7	129,9	100,2	82	92,1	110,1	77,9	127,4	94,4
3. Accesibilidad y movilidad	298,8	428,5	293,8	271,6	303,5	248	260,5	490,2	299,3
Accesibilidad aérea	105,6	154,1	97,5	86,1	85,7	87,7	86,5	178,3	113,3
Accesibilidad ferroviaria en alta gama	93,9	115,3	84,3	90,3	127,2	83,8	91,1	188,2	97,3
Dotación de la red de carril bici	99,3	159,1	112	95,2	90,6	76,5	82,9	123,7	88,7
4. Gobernanza y gestión estratégica	263,6	398,1	288,6	281,8	307,9	302,5	231,6	350,2	291,3
Prioridad política concedida al turismo	91,7	115	88	96,8	105,1	95,8	82,9	114,6	88,9
Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo	87,2	148,5	97,4	97,4	107,7	107,7	66,8	117,9	107,7
Política de marketing y promoción turística a través de nuevos canales on-line	84,7	134,6	103,2	87,6	95,1	99	81,9	117,7	94,7
5. Desempeño, resultados económicos y sociales	607	970,7	610,5	477,8	524,2	598,6	553,1	895,5	611,8
Impacto económico	91,8	177,2	92,5	88,5	91,2	95,2	89	167,3	94,1
Rentabilidad del modelo turístico	92,4	165,7	112,1	73,8	96,2	90	87,6	131,6	106,6
Estancia media	140,4	151,9	101,3	60,6	64,5	95,1	80	109,3	103,2
Estacionalidad	88,8	129,7	119,7	84,7	93	105,9	126,1	159,9	110,2
Contribución social	95,5	168,6	89,9	87,8	89,5	96,1	87,3	175,1	93,9
Relevancia del destino	98,1	177,6	95	82,4	89,8	116,3	83,1	152,3	103,8
TOTAL PUNTUACIONES	1710	2664	1667	1395	1511	1554	1388	2303	1751

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Urbantur

Tabla 4 (2): Puntuaciones informe Urbantur

FACTORES CRÍTICOS	Oviedo	Salamanca	S.Sebastián	Santander	Santiago	Sevilla	Toledo	Valencia	Zaragoza
1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio	79,8	169,8	253,7	330,5	193	218,4	102,6	470,9	183,8
Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural	79,8	83,8	82,1	79,8	107	111,4	102,6	119,7	85
Turismo familiar	n.d.	86	94,4	85,9	86	107	n.d.	131,2	98,8
Turismo de cruceros	n.a.	n.a.	n.a.	87,6	n.a.	n.a.	n.a.	95,5	n.a.
Turismo playa	n.a.	n.a.	77,2	77,2	n.a.	n.a.	n.a.	124,5	n.a.
2. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local	215,6	210	222,7	188,8	202,5	198,6	198,1	191,6	168,3
Condicionantes competitivos del entorno urbano	117,7	105,3	119,3	94,4	97,6	92,8	92,9	93,1	72,6
Condicionantes competitivos del estilo de vida local	97,9	104,7	103,4	94,4	104,9	105,8	105,2	98,5	95,7
3. Accesibilidad y movilidad	249,3	259,2	264,2	256,9	256,2	347,3	171,2	356	329,7
Accesibilidad aérea	88,5	86,1	87	88,4	91,1	97	0	102,5	87,8
Accesibilidad ferroviaria en alta gama	84,3	86,1	84,3	84	88,6	109,2	92,9	111	118,1
Dotación de la red de carril bici	76,5	87	92,9	84,5	76,5	141,1	78,3	142,5	123,8
4. Gobernanza y gestión estratégica	239,2	311,8	337,8	260,2	331,7	313,4	253,6	337,5	296,8
Prioridad política concedida al turismo	86,7	120,5	89,8	103,6	100,2	96,2	102,4	112,6	97,3
Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo	66,8	107,7	138,3	66,8	117,9	97,4	66,8	97,4	97,4
Política de marketing y promoción turística a través de nuevos canales on-line	85,7	83,6	109,7	89,8	113,6	119,8	84,4	127,5	102,1
5. Desempeño, resultados económicos y sociales	522,5	508,4	623,2	567,8	581	633	517,3	641,1	535
Impacto económico	89,6	89,7	92,3	90,3	90,8	101,6	89,4	99,6	91,2
Rentabilidad del modelo turístico	83,3	79,7	146,7	115,9	82,7	111,3	86	105,1	70,9
Estancia media	106	68,3	107,4	109,8	122,6	99,6	63,2	117,4	76,2
Estacionalidad	72,6	94,3	101,3	74,3	94,6	104,8	103,7	105,9	113,9
Contribución social	88,9	90,2	89,6	91,5	92,1	104,8	88	101,1	92,8
Relevancia del destino	82,1	86,2	85,9	86	98,2	110,9	87	112	90
TOTAL PUNTUACIONES	1306	1459	1702	1604	1564	1711	1243	1997	1514

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Urbantur

10.3. ANEXO III

Tabla 5 (1): Puntuaciones según el Método de calificación de factores

FACTORES CRÍTICOS	%	Alicante	Barcelona	Bilbao	Burgos	Córdoba	Granada	León	Madrid	Málaga
1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio	45									
Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural	25	21,63	40,48	22,98	21,43	25,43	30,30	20,35	40,53	23,53
Turismo familiar	9	7,73	15,60	7,75	7,74	8,06	7,73	7,73	13,22	7,73
Turismo de cruceros	10	8,90	16,06	8,88	-	-	-	-	-	10,16
Turismo playa	1	1,10	1,32	-	-	-	-	-	-	0,77
2. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local	15									
Condicionantes competitivos del entorno urbano	8	6,99	8,79	8,58	8,79	7,33	6,98	7,79	10,44	7,65
Condicionantes competitivos del estilo de vida local	7	5,72	9,09	7,01	5,74	6,45	7,71	5,45	8,92	6,61
3. Accesibilidad y movilidad	30									
Accesibilidad aérea	2	2,11	3,08	1,95	1,72	1,71	1,75	1,73	3,57	2,27
Accesibilidad ferroviaria en alta gama	3	2,82	3,46	2,53	2,71	3,82	2,51	2,73	5,65	2,92
Dotación de la red de carril bici	25	24,83	39,78	28,00	23,80	22,65	19,13	20,73	30,93	22,18
4. Gobernanza y gestión estratégica	4									
Prioridad política concedida al turismo	2	1,83	2,30	1,76	1,94	2,10	1,92	1,66	2,29	1,78
Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo	1	0,87	1,49	0,97	0,97	1,08	1,08	0,67	1,18	1,08
Política de marketing y promoción turística a través de nuevos canales on-line	1	0,85	1,35	1,03	0,88	0,95	0,99	0,82	1,18	0,95
5. Desempeño, resultados económicos y sociales	6									
Impacto económico	1	0,92	1,77	0,93	0,89	0,91	0,95	0,89	1,67	0,94
Rentabilidad del modelo turístico	1	0,92	1,66	1,12	0,74	0,96	0,90	0,88	1,32	1,07
Estancia media	1	1,40	1,52	1,01	0,61	0,65	0,95	0,80	1,09	1,03
Estacionalidad	1	0,89	1,30	1,20	0,85	0,93	1,06	1,26	1,60	1,10
Contribución social	1	0,96	1,69	0,90	0,88	0,90	0,96	0,87	1,75	0,94
Relevancia del destino	1	0,98	1,78	0,95	0,82	0,90	1,16	0,83	1,52	1,04
TOTAL PUNTUACIONES	100	91	152	98	80	85	86	75	127	94

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Urbantur

Tabla 5 (2): Puntuaciones según el Método de calificación de factores

FACTORES CRÍTICOS	%	Oviedo	Salamanca	S.Sebastián	Santander	Santiago	Sevilla	Toledo	Valencia	Zaragoza
1. Capacidad de atracción de la oferta de productos de ocio	45									
Atractivo de los grandes iconos de turismo cultural	25	19,95	20,95	20,53	19,95	26,75	27,85	25,65	29,93	21,25
Turismo familiar	9	-	7,74	8,50	7,73	7,74	9,63	-	11,81	8,89
Turismo de cruceros	10	-	-	-	8,76	-	-	-	9,55	-
Turismo playa	1	-	-	0,77	0,77	-	-	-	1,25	-
2. Condicionantes competitivos del entorno urbano y de la vida local	15									
Condicionantes competitivos del entorno urbano	8	9,42	8,42	9,54	7,55	7,81	7,42	7,43	7,45	5,81
Condicionantes competitivos del estilo de vida local	7	6,85	7,33	7,24	6,61	7,34	7,41	7,36	6,90	6,70
3. Accesibilidad y movilidad	30									
Accesibilidad aérea	2	1,77	1,72	1,74	1,77	1,82	1,94	-	2,05	1,76
Accesibilidad ferroviaria en alta gama	3	2,53	2,58	2,53	2,52	2,66	3,28	2,79	3,33	3,54
Dotación de la red de carril bici	25	19,13	21,75	23,23	21,13	19,13	35,28	19,58	35,63	30,95
4. Gobernanza y gestión estratégica	4									
Prioridad política concedida al turismo	2	1,73	2,41	1,80	2,07	2,00	1,92	2,05	2,25	1,95
Existencia y consistencia de una visión estratégica del turismo	1	0,67	1,08	1,38	0,67	1,18	0,97	0,67	0,97	0,97
Política de marketing y promoción turística a través de nuevos canales on-line	1	0,86	0,84	1,10	0,90	1,14	1,20	0,84	1,28	1,02
5. Desempeño, resultados económicos y sociales	6									
Impacto económico	1	0,90	0,90	0,92	0,90	0,91	1,02	0,89	1,00	0,91
Rentabilidad del modelo turístico	1	0,83	0,80	1,47	1,16	0,83	1,11	0,86	1,05	0,71
Estancia media	1	1,06	0,68	1,07	1,10	1,23	1,00	0,63	1,17	0,76
Estacionalidad	1	0,73	0,94	1,01	0,74	0,95	1,05	1,04	1,06	1,14
Contribución social	1	0,89	0,90	0,90	0,92	0,92	1,05	0,88	1,01	0,93
Relevancia del destino	1	0,82	0,86	0,86	0,86	0,98	1,11	0,87	1,12	0,90
TOTAL PUNTUACIONES	100	68	80	85	86	83	105	72	119	88

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe UrbanTur

10.4. ANEXO IV

Tabla 6: Rango ciudades por puntuación

Rango	Ciudades	Puntuación	Población	Tiendas Bicicletas	Distribuidores Segway	Ratio Bicicletas	Ratio Segway
1	BARCELONA	152	3.660.027	64	10	0,00175	0,00027
2	MADRID	127	4.384.836	63	9	0,00144	0,00021
3	VALENCIA	119	1.716.483	32	2	0,00186	0,00012
4	SEVILLA	105	1.315.153	23	3	0,00175	0,00023
5	BILBAO	98	215.944	6	1	0,00278	0,00046
6	MÁLAGA	94	1.094.785	13	4	0,00119	0,00037
7	ALICANTE	91	1.234.239	8	2	0,00065	0,00016
8	ZARAGOZA	88	642.053	15	2	0,00234	0,00031
9	GRANADA	86	620.295	10	0	0,00161	0,00000
10	SANTANDER	86	115.797	9	1	0,00777	0,00086
11	S. SEBASTIÁN	85	112.345	11	1	0,00979	0,00089
12	CÓRDOBA	85	533.465	15	1	0,00281	0,00019
13	SANTIAGO	83	64.834	3	0	0,00463	0,00000
14	BURGOS	80	241.190	11	0	0,00456	0,00000
15	SALAMANCA	80	220.216	6	1	0,00272	0,00045
16	LEÓN	75	313.604	11	1	0,00351	0,00032
17	TOLEDO	72	469.026	4	1	0,00085	0,00021
18	OVIEDO	68	150.585	8	0	0,00531	0,00000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Urbantur, INE, Páginas amarillas y el Directorio de la Bicicleta

10.5. ANEXO V

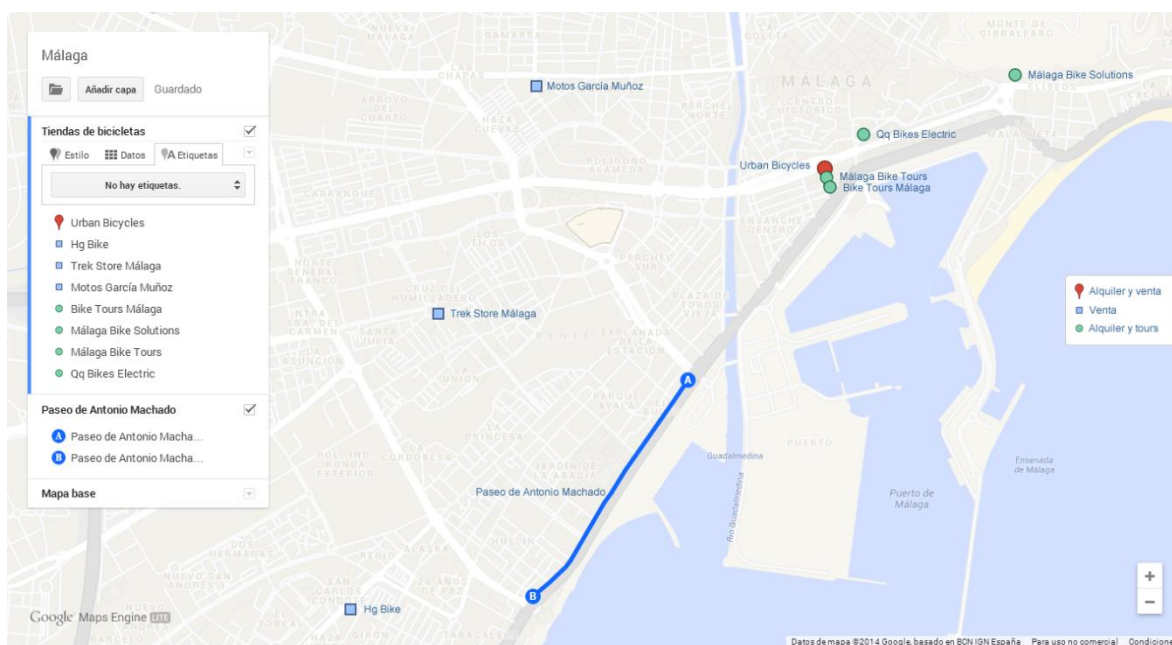
Tabla 7: Intensidad de la Competencia

Ciudad	Población	Tiendas Bicicletas	Distribuidores Segway	Ratio Bicicletas	Ratio Segway
BARCELONA	3.660.027	64	10	0,00175	0,00027
SEVILLA	1.315.153	23	3	0,00175	0,00023
ZARAGOZA	642.053	15	2	0,00234	0,00031
BILBAO	215.944	6	1	0,00278	0,00046
CÓRDOBA	533.465	15	1	0,00281	0,00019
S.SEBASTIÁN	112.345	11	1	0,00979	0,00089

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Informe Urbantur, INE, Páginas amarillas y el Directorio de la Bicicleta

10.6. ANEXO VI

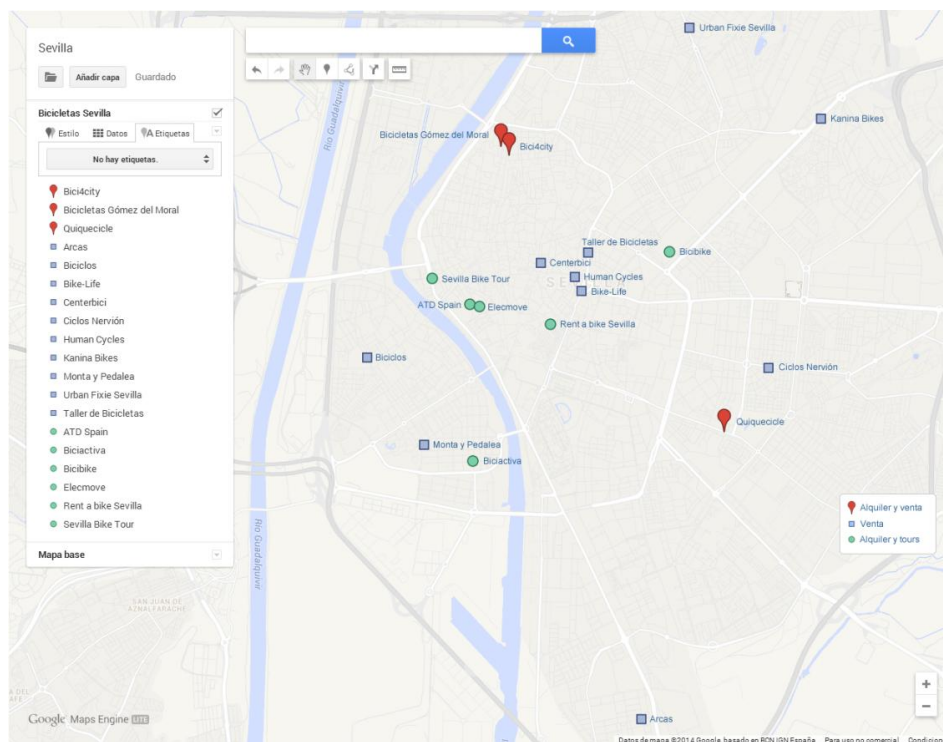
Figura 2: Competencia en Málaga



Fuente: Elaboración propia con Google Maps Engine

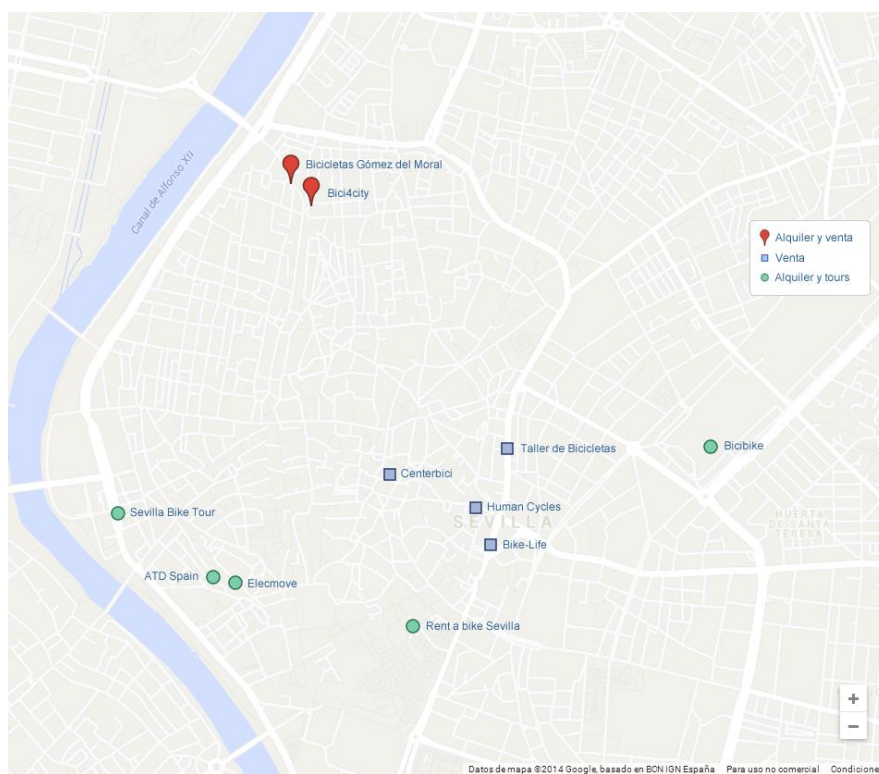
10.7. ANEXO VII

Figura 3: Localización competencia en Sevilla



Fuente: Elaboración propia con Google Maps Engine

Figura 4: Localización Competencia en el centro de Sevilla



Fuente: Elaboración propia con Google Maps Engine

10.8. ANEXO VIII

Tabla 8: Competencia Portugal

Ciudad	Población	Tiendas Bicicletas	Ratio Bicicletas
VILA NOVA DE GAIA	209.319	5	0,0024
PORTO	143.242	11	0,0077
MATOSINHOS	121.074	5	0,0041
OEIRAS	109.665	4	0,0036
ALMADA	110.025	3	0,0027
SETÚBAL	77.520	4	0,0052

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE pt, Páginas amarelas pt